



'Lapin matkailun turvallisuusjärjestelmä –
koulutus, verkosto ja ennakointi' -hanke

Yrityksen kriisi ja sen hallinta

Kriisinhallinta osana turvallisuusjohtamista
matkailuyrityksessä

Pekka Iivari
Matkailualan tutkimus-
ja koulutusinstituutti

Sisäinen turvallisuus



SISÄASIAINMINISTERIÖN JULKAISUJA 8/2011

Tekijät (toimielimestä, toimielimen nimi, puheenjohtaja, sihteeri) Kehityspäällikkö Pekka Iivari	Julkaisun laji Raportti			
	Toimeksiantaja Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti			
	Toimielimen asettamispäivä			
Julkaisun nimi Yrityksen kriisi ja sen hallinta – Kriisin hallinta osana turvallisuusjohtamista matkailuyrityksessä				
Julkaisun osat				
Tiivistelmä <p>Asiakkaat, yhteistyökumppanit ja työntekijät edellyttävät matkailuyritykseltä korkeatasoista turvallisuusosaamista. Turvallisuushakuisuudesta on muodostunut yksi tärkeimmistä megatrendeistä matkailussa. Elinkeinon jatkuvuuden varmistaminen on strateginen kysymys matkailusta riippuville alueille ja yrityksille. Yrityksen ja organisaation tasolla turvallisuus on osa laatua. Matkailija tekee päätöksen kohteestaan yhä useammin myös turvallisuustiedon ja turvallisuustilanteen perusteella mutta myös matkakohteeseen liitetyn turvallisuusmielikuvan pohjalta.</p> <p>Organisaation turvallisuusjohtamisessa pääpaino on ei-toivottujen tapahtumien ennaltaehkäisyssä. Kovin harvoin tiedostetaan, että turvallisuusjohtamisen tulee sisältää myös tapahtuman jälkeen ilmaantuvan mahdollisen kriisin ennaltaehkäisyn ja hallinnan. Kriisi syntyy kun poikkeava tilanne vaarantaa organisaation fyysisen ja immateriaalisen olemassaolon. Kriisit ovat väistämättömiä myös matkailualalla, joka on altis erilaisille poikkeustilanteille. Kriisien vaikutukset heijastuvat herkästi ympäri maapalloa.</p> <p>Kriisin hallinta on samalla myös maineen hallintaa. Mikäli jotakin poikkeavaa sattuu, yritystä tai muuta organisaatiota arvioidaan julkisuudessa yhä enemmän sen mukaan miten päälle kaatuva kriisi on osattu hoitaa alta pois. Arviointia ei suoriteta enää niinkään sen perusteella kuinka yritys on kyennyt listaamaan kaikki mahdolliset ja mahdottomat riskit toiminnassaan.</p> <p>Yrityksen kriisi ja sen hallinta -kirja pyrkii tarjoamaan eväitä matkailualan yrityksen kriisinhallintaan ja kriisiviestintään. Kirjassa on perehdytty kriisin peruspiirteisiin, yksilön kriisikokemusten eri vaiheisiin sekä yrityksen kriisivalmiuden kehittämiseen ja viestinnän suunnitteluun. Kirja on tarkoitettu tukemaan matkailun turvallisuusjohtamista käytännön tasolla yrityksissä ja matkailun turvallisuusverkostoon kuuluvissa organisaatioissa.</p> <p>Kirja on tuotettu "Lapin matkailun turvallisuusjärjestelmä – koulutus, verkosto ja ennakointi" -hankkeessa. Hankkeen rahoitus on tullut Lapin ELY-keskuksen kautta Manner-Suomen ESR-ohjelmasta. Hanke palkittiin 16.2.2011 Suomen parhaimpana ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehitys- ja innovaatiokäytänteenä.</p>				
Avainsanat (asiasanat) turvallisuus, yhteistyö, sisäinen turvallisuus, pelastustoiminta				
Muut tiedot Sähköisen julkaisun ISBN 978-952-491-648-6 (PDF), osoite www.intermin.fi/julkaisut				
Sarjan nimi ja numero Sisäasiainministeriön julkaisut 8/2011		ISSN 1236-2840		
Kokonaissivumäärä 81	Kieli suomi	ISBN 978-952-491-647-9		
Hinta maksuton		Luottamuksellisuus julkinen		
Jakaja Sisäasiainministeriö		Kustantaja/julkaisija Sisäasiainministeriö		

Författare (uppgifter om organet: organets namn, ordförande, sekreterare) Utvecklingschef Pekka Iivari	Typ av publikation Rapport		
	Uppdragsgivare Institut för forskning och utbildning av turism		
	Datum för tillsättandet av organet		
Publikation (även den finska titeln) Yrityksen kriisi ja sen hallinta – kriisin hallinta osana turvallisuusjohtamista matkailuyrityksessä			
Publikationens delar			
<p>Referat</p> <p>Kunder, samarbetspartner och anställda förutsätter att ett företag i resebranschen förfogar över säkerhetskompetens på hög nivå. Säkerhetstänkandet har blivit en av de viktigaste megatrenderna i resebranschen. Att säkra näringens fortlevnad är en strategisk fråga för de regioner och företag som är beroende av turismen. På företags- respektive organisationsnivå utgör säkerheten en del av kvaliteten. Turister fattar allt oftare beslut om resmålet på basis av säkerhetsinformationen och säkerhetsläget, men också utifrån den säkerhetsföreställning som hänför sig till resmålet.</p> <p>Inom säkerhetsledningen i en organisation ligger huvudvikten på förebyggandet av icke önskvärda händelser. Ytterst sällan inser man att säkerhetsledningen måste innefatta också förebyggande och hantering av eventuella kriser till följd av en händelse. En kris uppstår om en exceptionell situation äventyrar en organisations fysiska och immateriella existens. Kriser är ofrånkomliga också i resebranschen, som lätt påverkas av olika exceptionella situationer. Effekterna av en kris återspeglar sig lätt världen över.</p> <p>Krishantering innebär samtidigt hantering av anseendet. När något avvikande inträffar bedöms ett företag eller en annan organisation i offentligheten i allt större utsträckning utifrån hur en hotande kris har kunnat avstyra. Bedömningen utgår inte längre från hur ett företag har klarat av att göra upp listor över alla möjliga och omöjliga risker i verksamheten.</p> <p>Boken Yrityksen kriisi ja sen hallinta – kriisin hallinta osana turvallisuusjohtamista matkailuyrityksessä (fri översättning: Företagskriser och hantering av dessa – krishantering som ett led i säkerhetsledningen hos företag i resebranschen) har som mål att ge råd om krishantering och krisinformation till företag i resebranschen. Boken beskriver de grundläggande dragen i en kris, de olika fasernas i individens krisförlopp, vidareutveckling av företagets krisberedskap och informationsplanering. Boken är avsedd som praktiskt stöd för säkerhetsledningen i företag och i organisationer inom resebranschens säkerhetsnätverk.</p> <p>Boken har tagits fram inom ramen för säkerhetsprojektet "Lapin matkailun turvallisuusjärjestelmä – koulutus, verkosto ja ennakointi" (Säkerhetssystem för turismen i Lappland – utbildning, nätverk och framförhållning) i Lappland. Projektet har finansierats av Närings-, trafik- och miljöcentralen i Lappland inom ramen för ESF-programmet i Fastlandsfinland.</p>			
<p>Nyckelord</p> <p>säkerhet, samarbete, inre säkerhet, räddning, rapport</p>			
<p>Övriga uppgifter</p> <p>Elektronisk version, ISBN 978-952-491-648-6 (PDF), www.intermin.fi/publikationer</p>			
Seriens namn och nummer Inrikesministeriets publikation 8/2011		ISSN 1236-2840	ISBN 978-952-491-647-9
Sidoantal 81	Språk finska	Pris gratis	Sekretessgrad offentlig
Distribution Inrikesministeriet		Förläggare/utgivare Inrikesministeriet	

Esipuhe

Matkailu on maailman nopeimmin kasvavia elinkeinoja, joka ei voi kehittyä ilman turvallista toimintaympäristöä. Asiakkaat, yhteistyökumppanit ja työntekijät edellyttävät matkailuyritykseltä korkeatasoista turvallisuusosaamista. Turvallisuushakuisuudesta on muodostunut yksi tärkeimmistä megatrendeistä matkailussa. Elinkeinojen jatkuvuuden varmistaminen on strateginen kysymys matkailusta riippuville alueille ja yrityksille. Yrityksen ja organisaation tasolla turvallisuus on osa laatua. Yhteiskunnan tasolla turvallisuus puolestaan kuuluu hyvinvoinnin osatekijöihin, joilla kuvataan infrastruktuurin ja palveluiden toimintavarmuutta. Matkailija tekee päätöksen kohteestaan yhä useammin myös turvallisuustiedon ja turvallisuustilanteen perusteella mutta myös matkakohteeseen liitetyn turvallisuusmielikuvan pohjalta.

Matkailuyrityksessä turvallisuus organisoidaan turvallisuusjohtamisella, johon myös riskienhallinta sisältyy. Riskienhallinnalla pyritään ennaltaehkäisemään matkailun palveluprosessiin sisältyvien epätoivottavien tapahtumien toteutuminen. Turvallisuusjohtamisesta, riskienhallinnasta ja organisaation hyvästä turvallisuuskulttuurista riippumatta aina voi tapahtua jotakin. Päivittäiset poikkeustilanteet ja laatu- sekä turvallisuuspoikkeamat sisältyvät organisaation rutiinitapahtumiin jotka hoidetaan kuntoon tapahtuma tiedostaen ja dokumentoiden mutta lähes automaattisesti ilman, että toiminnan jatkuvuus tai koko organisaation olemassaolo vaarantuu. Päivittäiset ja tavanomaiset poikkeama- ja häiriötilanteet hoidetaan yleensä hyvin, joten siinä kohden ei puhuta vielä kriisiytymisen mahdollisuudesta.

Kriisi syntyy kun poikkeava tilanne vaarantaa organisaation fyysisen ja immateriaalisen olemassaolon. Turvallisuusjohtamisessa pääpaino on ei-toivottujen tapahtumien ennaltaehkäisyssä. Kovin harvoin tiedostetaan, että turvallisuusjohtamisen tulee sisältää myös tapahtuman jälkeen ilmaantuvan mahdollisen kriisin ennaltaehkäisyn ja hallinnan. Kriisit ovat väistämättömiä myös matkailualalla, joka on altis erilaisille poikkeustilanteille. Kriisien vaikutukset heijastuvat herkästi ympäri maapalloa.

Käsillä oleva kirjanen on tuotettu ”Lapin matkailun turvallisuusjärjestelmä – koulutus, verkosto ja ennakointi” -hankkeessa. Hankkeen rahoitus on tullut Lapin ELY-keskuksen kautta Manner-Suomen ESR-ohjelmasta. Hanke palkittiin 16.2.2011 Suomen parhaimpana ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehitys- ja innovaatiokäytänteenä. Hanketta valmisteltaessa Rovaniemen ammattikorkeakoulussa keväällä 2009 havaittiin, että matkailuelinkeinolle tarkoitettua turvallisuuskirjallisuutta on varsin niukalti saatavissa. Käsillä olevan kriisinhallinnan oppaan lisäksi on valmisteilla matkailun turvallisuuden oppikirja matkailualan toisen asteen opintoihin ja korkeakouluille. Kriisinhallinnan opas on tarkoitettu tukemaan matkailun turvallisuusjohtamista käytännön tasolla yrityksissä ja turvallisuusverkostoon kuuluvissa organisaatioissa.

Yrityksen kriisinhallinnasta on julkaistu niukasti suomenkielistä kirjallisuutta. Sen sijaan henkilön kohtaaminen kriisitilanteessa ja kriisin jälkihoito ovat varsin kattavasti esitettyjä teemoja myös suomalaisessa ammatti- ja oppikirjallisuudessa. Kirjaa laadittaessa on jouduttu tukeutumaan merkittävältä osin ulkomaiseen kirjallisuuteen. Aihetta käsittelevät lähteet vaihtelevat kriisiteorioiden kuvaamisesta toimialakohtaisiin julkaisuihin ja oppaisiin. Kirjassa halutaan painottaa laajaa katsantokulmaa kriisiin ja sen hallintaan nimenomaan yrityksen ja yritysverkoston näkökulmasta. Aihetta lähdetään purkamaan yleisistä kriisiteorioista ja –opeista mutta vähitellen siirrytään yrityksen ja matkailuyrityksen sekä matkailukeskuksen kriiseihin ja niiden hallintaan. Kiireiselle lukijalle voin antaa vinkin, että konkretiaa alkaa löytyä luvusta 2 eteenpäin.

Kriisin hallinta on samalla myös maineen hallintaa. Mikäli jotakin poikkeavaa sattuu, yritystä tai muuta organisaatiota arvioidaan julkisuudessa yhä enemmän sen mukaan miten päälle kaatuva kriisi on osattu hoitaa alta pois. Arviointia ei suoriteta enää niinkään sen perusteella kuinka yritys on kyennyt listaamaan kaikki mahdolliset ja mahdottomat riskit toiminnassaan.

Olen saanut tiedon jyvää useilta asiantuntijoilta ja yrityksiltä kirjasen laatimisen eri vaiheissa. Haluan kiittää Lapin matkailun turvallisuusjärjestelmässä mukana olevia kuntia, yrityksiä, viranomaisia ja järjestöjä asiantuntevista kommentteista käsikirjoituksen laatimisvaiheessa. Lapissa luotu matkailuturvallisuuden verkosto on kansallisesti ja kansainvälisesti toimiva käytänte, joka samalla tukee kansallista sisäisen turvallisuuden ja arjen turvallisuuden työtä. Lapin matkailuturvallisuuden verkostolle myönnetty vuoden 2010 timanttitekopalkinto käy osoituksena verkoston ainutlaatuisuudesta. Sisäasiainministeriö on vahvasti tukenut matkailuturvallisuuden verkostoyhteistyön kehittämistä Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin kanssa solmitun kumppanuussopimuksen kautta. Kiitän sisäasiainministeriötä kirjan hyväksymisestä ministeriön julkaisusarjaan. Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin perustamistahoihin kuuluvalla Rovaniemen ammattikorkeakoululla on vahva tausta turvallisuuden kansainvälisessä kehittämistyössä. RAMK aloitti esimerkiksi Venäjä –liiketoiminnan turvallisuustyön vuonna 2004.

Erityinen kiitos kuuluu palkitun hankkeen ammattitaitoiselle ja tehokkaalle projektitiimille innovoivan työskentely-ympäristön luomisesta. Allekirjoittanut vastaa kuitenkin yksin asiasisällöstä. Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti ja allekirjoittanut ottavat mielellään vastaan palautetta, sekä kriittistä että kannustavaa, jota lukijat jaksavat antaa. Mikäli yrityksen ja erityisesti matkailuyrityksen turvallisuusjohtamisen työkaluvalikoima täydentyy tämän kirjan avulla, on kirjoittajan toive toteutunut.

Pekka Iivari
kehityspäällikkö
Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti
Pekka.iivari@ramk.fi

Sisällys

1 Kriisin määritelmä	4
1.1 Kriisi on muutos.....	4
1.2 Elämme kriisialttiissa yhteiskunnassa.....	5
1.3 Kriisinhallinnan valtiollista ajattelua – Case Venäjä	9
1.4 Yrityksen kriisi syntyy kun vakava riski toteutuu	10
2 Kriisin ennakointi.....	13
2.1 Reaktiivisesta proaktiiviseen	13
2.2 Heikot signaalit kriisinhallinnassa	18
2.3 Monitasoinen tunnistaminen.....	21
2.4 Sopimuksiin sisältyvien riskien tunnistaminen	23
3 Yksilön reagointi kriisiin.....	26
3.1 Kriisi koetaan aina yksilötasolla	26
3.2 Yksilön kriisivaiheet	27
3.3 Henkilön tukeminen	30
3.4 Jälkipuinnin soveltaminen yrityksessä.....	35
3.5 Yhteisöllinen organisointi	39
3.6 Työyhteisö elää mukana.....	42
4 Viestinnän onnistuminen.....	45
4.1 Kriisiviestintä pysyväksi harjoitusteemaksi	45
4.2 Viestintä on kohtaamista	47
4.3 Hyvä tiedottaminen pelastaa paljon	53
4.4 Kommunikoinnin ongelma ja muutokset	57
5 Kriisin johtaminen	60
5.1 Muutoksen johtamista	60
5.2 Taistelu aikaa vastaan.....	65
5.3 Organisaation rakenne ja joustavuus ratkaisevat	67

1 Kriisin määritelmä

1.1 Kriisi on muutos

Kriisi on olennainen osa kansantalouden ja yrityksen taloussyökylien vaiheita sekä ihmisyksilön elämää. Kun puhutaan persoonattomasta maailmasta, vaikkapa taloustieteestä, voidaan eritellä taloudellisen kehityksen syklejä tai vaiheita joissa kriisit toimivat muutosvoimina. Sekä kansantalouden että yrityksen talouden vaiheisiin kuuluvat vakaa kasvu, tuotannon pudotus ja talouden indikaattoreiden heikkeneminen, depressio, uuden järjestelmän vähittäinen tunkeutuminen vanhan tilalle ja lopulta syöksykierre joka on kriisin kuuma vaihe. Kriisiä edeltävät lukemattomat satunnaiset tekijät jotka määräävät kriisin ilmenemismuodon sekä yksilön tasolla että talouselämässä ja yritysmailmassa. Kriisin tutkimuksen kirjallisuuden mukaan kaikki rakenteet ja elävät organismit kokevat kriisin jossakin elinkaarensa vaiheessa.

Teoreettisella tasolla kriisi määritellään siten, että se on äärimmäisten ristiriitaisuuksien tila sosiaalistaloudellisessa järjestelmässä (organisaatiossa) ja yksilön eri vaiheissa uhaten sen elinkykyä ja välitöntä ympäristöä. Kriisin syyt voivat olla objektiivisia (modernisointi, uudelleenorganisointi, luonnon aiheuttamat epätoivotut ilmiöt) tai subjektiivisia kuten esimerkiksi hallinnon virheistä johtuvia tapahtumasarjoja ja ihmisen aiheuttamia onnettomuuksia. Kriisi on mahdollinen ja jopa todennäköinen kaikissa organisaatioissa ja yhteisöissä. Kriisi voi kehittyä evoluutiomaisesti tai yhtäkkisesti. Pitkän ajan kuluessa organisaatioon ja sen ympärille voi kumuloitua negatiivisia tekijöitä, jotka riittävästi kasaantuneina voivat laukaista kriisitilanteen. Tuolloin tasapaino järkkyy ja organisaatiosta tulee labiili, ennustamaton. Organisaatio (joita myös yritykset ovat) hakee kuitenkin uuden tasapainotilan selviytyäkseen uudella laisella ja muuttuneessa toimintaympäristössä.

Ihmisyksilön tasolla kriisi on sellainen elämäntilanne ja tapahtuma, jota aikaisemmat kokemukset ja opitut toimintatavat eivät enää riitä selittämään. Tilanteen ymmärtäminen muodostuu tällöin ylivoimaiseksi. Kriisi on siis väistämätön osa elämää. Kriisin todennäköisyys kasvaa silloin kun järjestelmän olemassaolon perusta järkkyy. Tällöin uuden järjestelmän tai muutoksen kehittämiselementit ottavat vallan vanhasta järjestelmästä. Kriisin ajatellaan olevan yhtäkkinen ja jyrkkä muutos alaspäin yksilön elämässä tai yrityksen kehityslinjassa. Se voi olla jopa romahdus, ainakin hetkellisesti. Kriisi uhkaa elintoimintoja ja se vaarantaa myös sosiaalistaloudellisten järjestelmien ydintoimintoja.

Kreikkalaista alkuperää oleva sana kriisi tarkoittaa alun perin ”pääöstä”. Siitä tulemmekin ajatukseen, että kriisi ei aina ole pahasta. Se on myös tienristeys, avaus ja mahdollisuus uuteen, uudistumiseen. Tätä ideaa edustaa kiinalainen kriisikäsitelmä, jonka mukaan kriisi on myös mahdollisuus. Kriisin yhteydessä markkinoilla ja markkinoille

avautuu ns. strateginen ikkuna, joka kuvastaa markkinoiden jyrkkää muutostilaa. Strateginen ikkuna antaa kilpaileville organisaatioille mahdollisuuden tulla pelikentälle entistä vahvempina. Myös uusia toimijoita ilmaantuu kentälle ja vanhoja poistuu kuvasta.

Kriisi on kuitenkin aina muutos, ratkaiseva käänne, jonka jälkeen organisaatio, sitä ympäröivä maailma ja yksilöt ovat erilaisia verrattuna kriisiä edeltävään aikaan. Kriisin kuluessa organisaatiossa ja sen välittömässä ympäristössä tapahtuu olennainen murros. Organisaatio, henkilöstö ja toiminnan perusteet saavat uuden muodon, uuden asennon. Vanha totuus on sekin, että mikään kriisi ei toistu koskaan aivan samanlaisena.

Eri toimialat ja sektorit kohtaavat erin tyyppisiä kriisejä. Stafford et al. (2006, 308) määrittelevät matkailun alalla kriisinhallinnan seuraavasti: *"The planning, coordination, and execution of response and recovery strategies to tourism and hospitality business crises caused by natural disasters, epidemics, terrorist attacks, and management failures"*. Edellämainittu määritelmä rajoittaa kriisin syntymisen lähinnä turvallisuusongelmien realisoitumiseen vaikkakin johtamisen virheet (management failures) voi sisältää hyvin monenlaisia syitä erilaisille kriiseille. Yrityksen kriisi liittyykin useimmiten taloudellisen perustan järkkymiseen.

Bisnesriskien realisoituminen aiheuttaa taloudellisen kriisin yritykselle. Tämä on yleensä seurausta johtamisen epäonnistumisesta. Tuote voi olla vanhentunut, markkinointi puutteellista tai yrityksen reagoitokyky jäykkää. Liiketoiminnassa kriisi on aina mukana kolikon toisella puolella. Kriisi myös karsii organisaatioita luonnonvalinnan tavoin. Taloudellinen kriisi tuhoaa kaikkein heikoimmat ja kestäättömmillä bisnesperustalla toimivat firmat. Kriisin syvyys ja kesto määrittävät sen, minkä vahvuinen yritys joutuu taipumaan kriisissä.

1.2 Elämme kriisialttiissa yhteiskunnassa

Olemme muuttuneet riskiyhteiskunnaksi ja osittain myös kriisiyhteiskunnaksi, jossa erilaiset kriisit toistuvat säännöllisesti. Riskiyhteiskunnan käsitteellä kuvataan elinympäristömme teknisten, taloudellisten ja sosiaalisten rakenteiden monimutkaistumista. Erityisesti teknisen rakenteen haavoittuvuus laukaisee nyky-yhteiskuntamme kriisialttiuden sekä kriisien laajan ulottuvuuden. Sähköstä riippuvainen digitaalinen ja verkottunut maailma tulee seuraavan parinkymmenen vuoden kuluessa muuttamaan matkailun sisäisiä prosesseja ja jopa matkailun luonnetta. Vakavan kriisin seurauksena voi olla yhtäaikainen ja monitasoinen riskien realisoituminen sekä toimintojen romahdus. Riskit voivat realisoitua maantieteellisesti missä vain. Erilaisten kehitysvaihtoehtojen (skenaarioiden) muodostaminen sekä alueellisesti että valtakunnallisesti on nousemassa erityiskysymykseksi johon tulee tarttua viranomaisten ja yritysten yhteistyönä.

Toisen maailmansodan jälkeen Suomessa oli satoja tuhansia kansalaisia, jotka olisivat nykyajan mittapuun mukaan organisoidun kriisiavun tarpeessa. Monet sotilaat joutuivat jatkosodan aikana psykiatriseen sairaalahoitoon. Kriisinhoitoajattelussa sovelsimme tuolloin vielä pääsääntöisesti agraariyhteiskunnan mallia, jossa ainoana turvaverkkona oli omaisten, läheisten ja perheen muodostama yhteisö. Myös rauhanturvaajien kriisihoitoon panostettiin 1960 –luvulta lähtien. Yhteiskunnan organisoiman siviilikriisiavun käynnistäjänä voidaan pitää Lapuan patruunatehtaan räjähdystä vuonna 1976, jolloin alettiin ymmärtää laajan henkisen tuen tarve. Räjähdyksessä kuoli 40 henkilöä ja loukkaantui 60. Vanhempansa menetti 76 lasta. Suomen Punainen Risti jakoi Lapuan onnettomuuden uhreille ja heidän omaisilleen rahallista apua sekä järjesti kodinhoitoapua. Punaisen Ristin kautta saatiin resursseja myös psykologin palkkaamiseen Lapuan terveystieteiden keskukseseen (Tikka ym. 2010, 24).

Nykyajan kriiseille tyypillistä on se, että monet samaan suuntaan vaikuttavat negatiiviset asiat ja tapahtumat laukaisevat nopean kriisiytymiskehityksen jota on vaikea hallita. Yleensä usean asian on täytynyt mennä yhtäaikaista pieleen että riski on lauennut. Sama lainalaisuus koskee myös kriisin syntymistä riskin realisoidumisen jälkeen. Kriisi yllättää lähes aina. Kuvaava esimerkki tästä yllättävyydestä on vuonna 2003 hyväksytty yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen strategia. Strategiassa ei osattu ottaa huomioon ulkomailla tapahtuvaa laajamittaista katastrofia, jossa osapuolina on mahdollisesti satoja suomalaisia. Kaakkois-Aasian tsunami avasi silmämme myös tällaiselle mahdollisuudelle. Ulkomaisessa matkailukohteessa tapahtunutta kriisiä oli kuitenkin harjoiteltu puoli vuotta tsunamia aikaisemmin. Kriisin jälkeiseen aikaan valmistaudutaan viestinnästä saatujen opetusten soveltamisella käytäntöön, toimintojen uudelleenorganisoinnilla, henkilöstön valmiuksien kehittämisellä ja uusien tuotantoteknologioiden kehittämisellä ja käyttöönottolla.

Tässä kirjassa käsitellään yksilön ja organisaation tapaa reagoida kriisiin sekä annetaan työvälineitä organisaation varautumiselle kriisiin hallintaan. Ensin kuitenkin perehdymme yksilöä laajemman yhteisön eli organisaation kriisidynamiikkaan. Organisaation reaktio kriisiin riippuu kriisin etenemisnopeudesta. Vähittäin etenevä kriisi (hiipivä kriisi) voi aiheuttaa uhkaa osalle organisaatiosta. Vähittäisen ja hiljaa etenevän kriisin tunnistaminen on alkuun vaikeaa. Organisaatio vastaa tällaiseen kriisivaihtoehtoon yleensä hyvin byrokraattisella tavalla. Kriisiä ei ehkä tunnusteta ja status quo eli ulkoinen valta-asema tai näennäinen vakaus pyritään säilyttämään. Juuri näin tapahtui esimerkiksi Nokian vesiepidemiakriisissä vuonna 2007. Kriisin olemassaolo kiellettiin sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella, erityisesti julkisuudessa.

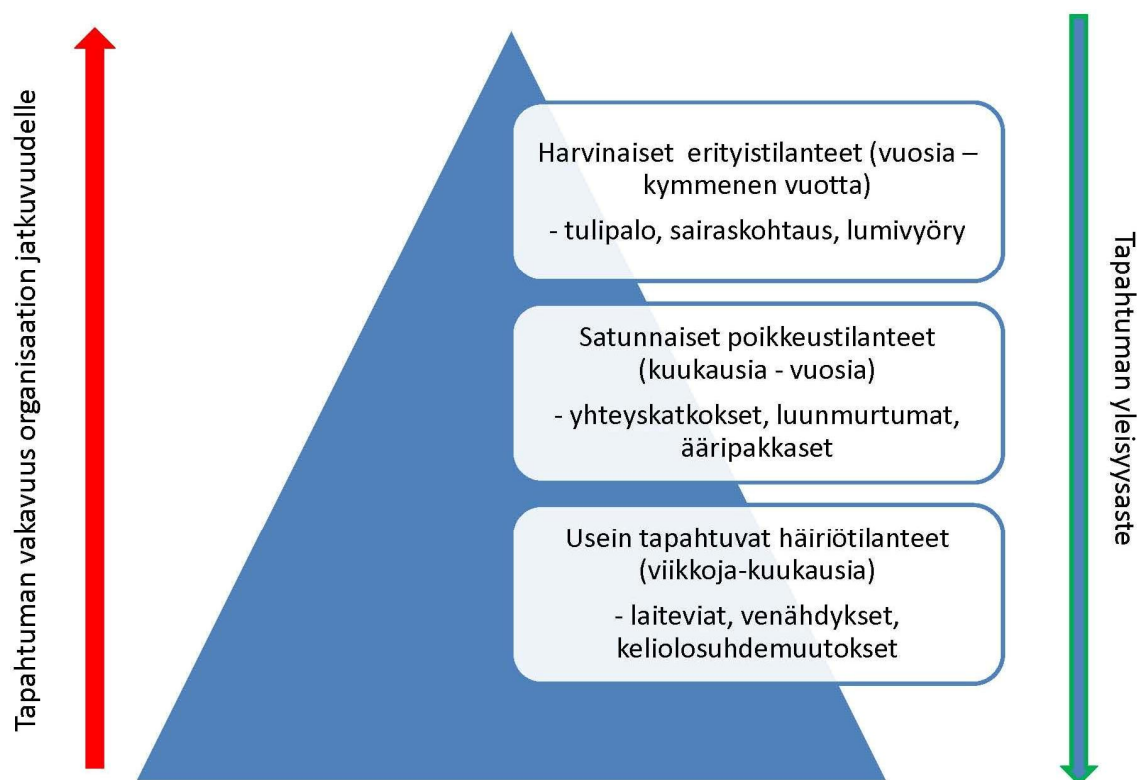
Ajoittainen uhka tai organisaation osan menetys puolestaan aiheuttaa kriisin, joka yritetään saada talttumaan sisäisen neuvotteluprosessin kautta. Tällainen kriisityyppi puolestaan aiheuttaa usein sisäisiä kiistoja organisaatiossa. Yhtäkkinen uhka ja tapahtuma tai organisaation lamautumisen vaara puolestaan aiheuttavat sen, että kriisin

olemassaolo tunnustetaan laajasti myös organisaation ulkopuolella. Organisaation ensireaktionä on tällöin puolustautuminen (Booth 1993, 87).

Kriisillä on myös maantieteellisiä ulottuvuuksia. Kriisi voi vaikuttaa paikallisesti, alueellisesti tai globaalisti. Paikallinen (lokaali) kriisi tarkoittaa järjestelmän yhden osan perusteiden järkkymistä. Tällaisesta käy esimerkkinä vaikkapa maailmanlaajuiseen konserniin kuuluvan sellutehtaan alasajo, joka aiheutti kriisin tunnelmia ja ilmiöitä Kemijärvellä vuonna 2009. Kriisit jaetaan myös makro- ja mikrokriiseihin. Makrokriisit sisältävät laajoja volyymeja ja mittakaavoja (Tshernobylin ydinvoimalaonnettomuus), kun taas mikrokriisit vaikuttavat vain yhden ongelman tai pienen ongelmaryppään kautta. Mikrokriisit voivat eskaloitua koko järjestelmää uhkaavaksi tapahtumasarjaksi mikäli niitä ei kyetä rajoittamaan heti alkuunsa (Yhdysvaltain kiinteistö- ja pankkikriisi vuonna 2008). Edellä kerrotun perusteella kriisinhallinnalla suojattavat tasot voidaan jakaa mikrotasoon (yksilö/ perhe ja yritys), alue ja toimialatasoon (mesotasoon), kansantalouden tasoon (makrotasoon) sekä yleismaailmalliseen taloudelliseen turvallisuuteen (megatasoon) (ks. esim. Orehov et al. 2006, 9). Kriisien tyypilliset aiheuttajat voidaan luokitella seuraavasti:

1. **Onnettomuudet**, jotka ovat yritysten kriisihallinnassa nopeimmin kehittyviä yhtäkkisiä ja yllättäviä kriisejä. Onnettomuuksia ovat mm. tulipalot, räjähdykset, päästöt, luonnonmullistukset tai henkilövahingot. Tällaiset tilanteet ja tapahtumat vaikeuttavat merkittävästi palvelujen tuottamista ja aiheuttavat uhkaa henkilöstölle, asiakkaille ja ympäristölle. Matkailuyrityksen turvallisuussuunnittelussa ja matkailuelinkeinon valmiuden kehittämisessä erilaiset onnettomuustyytit mielletään kriisien pääasialliseksi lähteeksi.
2. **Väkivaltaan** perustuvia kriisejä ovat mm. pommiuhka, kiristys, ryöstö/tunkeutuminen, sabotaasi tai tietomurrot. Väkivallanteot ovat tahallisesti yritykseen, yrityksen toimitiloihin tai sen henkilöstöön ja asiakkaisiin kohdistettuja tekoja ja niiden tarkoitus on toimitilojen ja/tai henkilöiden vahingoittaminen.
3. **Henkilöstökriisi** voi kehittyä esimerkiksi irtisanomisista/irtisanoutumisista, lakoista, syrjinnästä tai työsuojelun ja työhyvinvoinnin ongelmista. Henkilöstökriisit ovat usein organisaation johtamiskulttuurin aiheuttamia ongelmia.
4. **Talouskriisit** voivat aiheutua tuotanto- tai toimituskatkoksista, virheellisistä bisnesstrategioista, kilpailutilanteen muutoksista, raaka-ainepulasta tai laaduttomista (palvelu)tuotteista.
5. **Toimialakriisit** voivat saada alkunsa onnettomuuksista tai laiminlyönneistä toimialan sisällä mutta ei välttämättä yrityksessä, ympäristö- ja eläinsuojeluliikkeiden toiminnasta tai vaikkapa alaa kohtaavasta boikotista.
6. **Julkisuuskriisit, ns. mainekriisit** saavat usein alkunsa harkitsemattomista lausunnoista, salailusyytöksistä, taitamattomasta viestinnästä tai virheellisistä huhuista ja uutisista.

Kriisit voidaan luokitella myös taloudellisiin, poliittisiin, sosiaalisiin, organisationaarisiiin, psykologisiin, teknologisiin ja ekologisiin kriiseihin. Taloudellisessa kriisissä johdolta edellytetään usein voimakkaita toimenpiteitä saneerauksineen ja tuotantoyksiköiden lakkauttamisineen. Kuilun partaalla olevien yritysten johtajiksi valitaan kriisi- ja muutosjohtajia, jotka uskaltavat toteuttaa rajut leikkaukset. Ilmeiset eli näkyvät kriisit havaitaan välittömästi ja ne on helppo tunnistaa. Piilokriisit etenevät huomaamattomasti, josta syystä niitä on vaikea estää, havaita tai rajoittaa (Kreikan budjettivajeen kasvu, Irlannin finanssikriisi). Syvät (jyrkät) kriisit puolestaan voivat tuhota järjestelmän (Neuvostoliiton romahtaminen). Lievät kriisit etenevät pehmeämmin ja ovat ajallisesti lyhyehköjä. Lievät kriisit vaikuttavat enimmäkseen hallintoon mutta ei varsinaisiin tuotannon perusteisiin. Viimeksi mainitusta käy oivallisena esimerkkinä Islannin tuhkapilven vaikutus lentoliikenteen hallintoon lentokysynnän pysyessä ennallaan.



Kuva 1. Poikkeustilanteiden intensiteettipyramidi. Jatkuvuuden kannalta kohtalokas tapahtuma on yleensä harvinainen.

Organisaatioon saapuvat uudet toimintatavat ja ajatusmallit edustavat yleensä tulevaisuutta. Tuoreet ideat ja toimintamallit tarjoavat yritykselle uusia vaihtoehtoja muuttuvassa toimintaympäristössä selviytymiseen. Uusien mahdollisuuksien etsiminen merkitsee samalla myös riskien ottoa. Innovatiivisuus ja investoinnit antavat hyvän, mutta eivät lopullisen, suojan yrityksen kriisejä vastaan. Ne tarjoavat kilpailukykyä ja

valmiuksia muuttua ulkoisen ympäristön asettamien ehtojen mukaisesti. Parhaiten onnistuakseen kriisin hallinnan tulee tapahtua kansainvälisellä (Euroopan Unionin, IMF, OECD), kansallisella, alueellisella ja yrityksen tasoilla. Matkailuyrityksen operatiivisen tason kriiseistä puhuttaessa alueellinen taso ja yrityksen välitön toimintaympäristö, sen lähiverkosto, ovat ratkaisevia kriisin hallinnassa.

Kriisinhallintaa yrityksessä voisi verrata avaruussukkulan lähestymiseen maan ilmakehässä. Ilmakehä on kriisi ja sukkula toimija. Toimijan tulee lähestyä kriisiä täsmälleen oikeasta kulmasta jotta vauriot jäävät mahdollisimman vähäisiksi. Liian jyrkkä kulma tuhoaa aluksen ja liian loiva kulma vie otteen kokonaan, palauttaa aluksen avaruuteen jossa ääretön kriisi odottaa. Riskinhallinnassa puolestaan on otettu huomioon se, että alus ei pala ilmakehässä ja että henkilöstö toimii joka tilanteessa oikein. Riskinhallinta on tällöin edeltänyt varsinaista kriisinhallintaa.

1.3 Kriisinhallinnan valtiollista ajattelua – Case Venäjä

Suomen naapurimaista yrityksen kriisinhallinnasta keskustellaan erityisen paljon Venäjällä, jossa yrityksen ja liiketoiminnan riskienhallinnan sekä kriisinhallinnan kirjallisuus kukoistaa (esimerkiksi Orehov et al. 2006; Zaharov et al. 2007; Kovan et al. 2009). Mikä on syynä vahvaan kriisiteoreettiseen tutkimukseen Venäjällä? Tähän löytyy kyllä luontevia vastauksia. Kriisinhallinnan painottamiseen on johtanut Neuvostoliiton romahtamisen sekä sen jälkeinen yhteiskuntajärjestelmän jyrkkä muutos monenlaisine taloudellisine, sosiaalisine ja poliittisine kriiseineen. Yksityinen sektori luotiin Venäjällä tyhjästä. Kriisistä tuli lähes pysyvä olotila entisen suurvallan alueella. Tulevaisuutta koskeva epävarmuus vaani jokaista eikä epävarmuus ole vieläkään asettunut ”normaalille” tasolle. Yrittäjän elämä oli ja on joskus edelleenkin villiä ja vaarallista. Yritysten tilanteen ja toimintaympäristön haluttiin vakiintuvan Venäjällä uuden vuosituhannen alussa. Kriisinhallintatietoudesta tuli itäisessä suurvaltassa kysyttyä. Kieli- ja kulttuurimuurista johtuen alan venäläinen kirjallisuus ei kuitenkaan ole löytänyt suomalaista tai yleensääkään länsimaista lukijakuntaa.

Kriisinhallinta-ajattelun voidaan Venäjällä katsoa juontuvan valtion ja yhteiskunnan tarpeesta suojata taloudellista ja kansallista turvallisuuttaan. Venäläisessä kirjallisuudessa painotetaan valtion roolia elinkeinoelämän kriisinsietokyvyn kehittämisessä (ks. esim. Zaharov et al. 2007, 20 – 24). 1990-luvun kokemukset Venäjällä oikeuttavat sikäläisen valtiopainotteisen lähestymistavan yrityksen kriisinhallinta-ajatteluun. Venäläiset yritykset olivat täysin kilpailukyvyttömiä ja suojattomia yhteiskuntajärjestelmien muutosten varjossa. Länsimaissa demokratioissa yhteiskunnallisten kriisien aiheuttamat heilahtelut ovat laimeampia ja tasaisempia kuin entisissä sosialistisissa valtioissa. Perinteisesti länteen lukeutuissa valtioissa kriisien yhteiskunnalliset ja taloudelliset suojamekanismit ovat olleet vahvempia.

Kriisinhallinta makrotasolla kytketään voimakkaasti valtioiden turvallisuusajatteluun. Maapallolla on aina ollut ja tulee olemaan erilaisia konflikteja, kriisejä. Kriisinhallintajärjestelmän tärkeimpinä ylätasoin elementteinä Venäjällä pidetään kansallista turvallisuutta ja sitä varmistavana tekijänä taloudellista turvallisuutta (Orehov et al. 2006, 20). Orehov, Baldin ja Gaponenko (2006) löytävät kriisinhallinnan perusteet turvallisuuden ja kansallisen turvallisuuden käsitteistä. Ne ovat kansakunnan ylimmät arvot, joita tulee suojata kaikissa olosuhteissa. Venäläisessä ajattelussa taloudellisen turvallisuuden suojaamisessa yrityksen tärkein partneri on valtio (Iivari 2007). Valtiotasolla yhteiskunta- ja talouskriisien ennaltaehkäisy ja johtaminen vaikuttaa välillisesti yritystoimintaan. Valtio voi vahvistaa yritysten taloudellista kriisinsietokykyä vaikkapa tukemalla tuotekehitys- ja tutkimustoimintaa. Eräänä yksityiskohtana Orehov et al. (2006) mainitsee innovaatio- sekä tutkimus- ja kehitystoiminnan, johon panostamisen tulee olla vähintään 2 % BKT:stä. Tätä kautta valtio ja yhteiskunta varmistavat kilpailukykyänsä säilymisen myös talouskriisien yli.

Orehovin ja hänen tiiminsä ajattelumallista käy hyvin ilmi kriisien maailmanlaajuinen kehys. Talouskriisillä on useimmiten globaalit juuret. Yritys voi tinki joutua kannattavuuskriisiin paikallisista ja yrityskehittämisen olosuhteista johtuen. Myös henkilöstökriisit ovat yleensä paikallisia ilmentymiä. Mutta näilläkin on oma maailmanlaajuinen mekanisminsa taustalla. Henkilöstökriisi on voinut syntyä johtamiskulttuurin muutoksen tai taloudellisten ja teknologisten muutosten seurauksena.

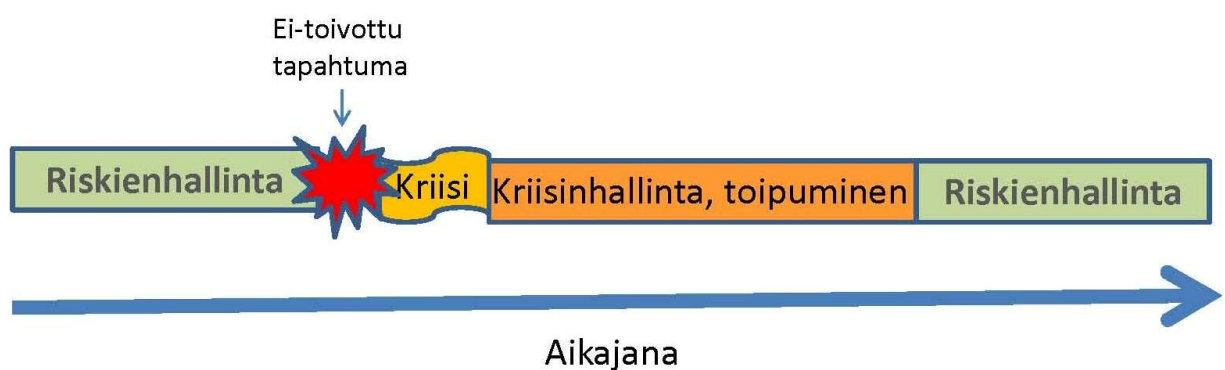
Venäläisestä ajattelusta ja kriisiteoreettisista voidaan saada siemeniä kotimaiseen yritysturvallisuusajatteluun muistamalla kuitenkin meidän erityispiirteemme ja pohjoismainen kulttuurimme. Pitää muistaa, että ulkomaista kriisinhallintatutkimusta ja -kokemusta ei voida soveltaa yksi yhteen kotimaisiin käytäntöihin tai koulutuksiin. Jokaisessa maassa on oma kulttuurinsa ja lainsäädäntönsä sekä viranomaisyhteistyö ja organisaatioiden kriisinhallinnan historia. Venäjän ongelmana ei ole niinkään kriisitietoisuuden tai varautumisoppien puutteellisuus vaan toiminnan järjestäminen käytännössä, kriisiverkostojen puutteet sekä yrityksiä tukevien järjestelmien heikkous. Ulkomaiset kokemukset ja tieto pitää luonnollisesti olla hallussa kun yrityksen johtoa lähdetään kouluttamaan kriisinhallinta-ajatteluun. Erityisen tärkeää kansainvälisen kokemuksen ja ajattelutavan tiedostaminen on niissä yrityksissä jotka operoivat kyseisissä maissa tai harjoittavat niihin vientitoimintaa.

1.4 Yrityksen kriisi syntyy kun vakava riski toteutuu

Yrityksen kriisinhallinta voi pahimmillaan olla päälle kaatuvien asioiden hoitamisesta alta pois tai erillisten lukuisien vuotojen tukkimista. Siis taistelua aikaa vastaan ilman perimmäisiin syihin puuttumista. On pelättävissä, että useimmissa organisaatioissa asia on juuri näin. Hyvään onneen luotetaan. Epämiellyttävimmät asiat lakaistaan maton alle. Organisaation kulttuuri ja arvot ovat pielessä jos ennakoivaa ja systemaattista

kriisinhallinta-ajattelua ei ole muodostettu vaan ikävien asioiden odotetaan ohittavan yrityksemme.

Yrityksen kriisi voi aiheutua ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä. Ulkoisia tekijöitä ovat mm. tuotteen ja palvelun kysyntävaihtelut, luottopolitiikka asiakasyritysten maksuvalmiudet, taloussyklin vaihe, poliittis-oikeudellinen epävakaus, onnettomuudet ja tapaturmat, henkilömenetykset, valtiollinen sääntely, inflaatio ja kansainvälinen kilpailu. Sisäisiä tekijöitä ovat mm. virheellinen markkina-ajattelu, tuotteiden alhainen laatu, resurssien väärinkäyttö, johtamistaitojen ja turvallisuuskulttuurin puutteet sekä koko organisaatiokulttuurin vinoutumat. Kriisin ulkoiset tekijät ovat puolestaan tapahtumia (ilmiöitä, prosesseja tai kehityssuuntia, esimerkiksi inflaatio), jotka luovat otolliset olosuhteet kriisin synnylle. Sisäiset tekijät puolestaan syntyvät organisaation omista elinkaarisykleistä, joihin myös tuotteen elinkaariajattelu sisältyy. Jokainen organisaatio reagoi omalla tavallaan ulkoisen ja sisäisen maailman muutoksiin. Väärin suunnitellut, mitoitettut ja toteutetut reaktiot kyseisiin muutoksiin antavat kriisille vauhtia.



Kuva 2. Yrityksen ja organisaation aikajana riskienhallinnasta kriisin kautta kriisinhallintaan sekä takaisin normaalitilaan. Toisena vaihtoehtona on tietysti katastrofi organisaation kannalta, mikäli kriisinhallinnassa ei onnistuta.

Yrityksessä kaikenlainen poikkeava tilanne voi eskaloituvan tapahtumaketjun kautta laukaista kriisin. Kriisi voi kohdata yritystä samalla tavalla kuin yksilöä tai yhteiskuntaakin. Yrityksen kriisi koskettaa suoranaisesti sen johtoa, työntekijöitä ja asiakkaita. Välilliset vaikutukset ulottuvat alihankkijoihin, päähankkijoihin, ympäröivään yhteiskuntaan ja maineeseen – koko arvoketjuun. Kriisissä syntyy myös yhteisöllisyyttä. Tapahtunut asia tunnetaan omaksi ja koetaan henkilökohtaisesti vaikka ei oltaisiakaan välittöminä osapuolina. Kriisissä koetaan myös uskonnollisia ja rituaalisia merkityksiä, jotka tuovat turvallisuuden tunnetta ja rauhoittavat tilannetta.

Kriisinhallinta yritystoiminnassa liittyy läheisesti yrityksen riskienhallintapolitiikkaan. Riskienhallintapolitiikka pyrkii kartoittamaan, analysoimaan, ennakoimaan ja hallitsemaan riskejä, niin liiketoimintariskejä kuin henkilö- ja omaisuusriskejäkin. Kriisi on se osa poikkeustilannetta joka jatkuu riskin realisoiduttua. Kriisi jatkuu siitä mihin

riski jää. Hyvällä riskienhallinta-ajattelulla kyetään varautumaan myös kriiseihin. Riskienhallinta ei kuitenkaan kokonaisuudessaan ennakoï ja ratkaise kriisin aiheuttamia seuraamuksia. Jos riskienhallinta on ennakoivaa ja ennaltaehkäisevää yrityksen poikkeustilanteiden hallintaa, on kriisinhallinta puolestaan riskin realisoitumisen aiheuttaman lyhyt- tai pitkäaikaisen poikkeustilanteen johtamista ja rajoittamista sekä normaalitilanteen saavuttamisen ja jatkuvuuden turvaamisen menettelyä. Yritys voi ja sen pitää tukeutua kriisin hallinnassa turvallisuuden verkostoonsa. Valtion, alueellisten toimijoiden ja kuntien tehtävänä on luoda elinkeinotoimelle mahdollisimman riskittömät toimintaolosuhteet. Erilaisten kriisien välttäminen on myös yhteiskuntien ja valtioiden intressissä. Kestävä taloudellinen kasvu vaikuttaa myös valtioiden ja alueiden elinvoimaan ja kriisinsietokykyyn.

Riskeihin ja kriiseihin varautuminen ei ole itsestäänselvyys myöskään matkailualalla. Otetaan esimerkiksi Kelownan alue Brittiläisessä Kolumbiassa, joka on tunnettu metsäpaloalttiudestaan. Kelownan alueella on tutkittu sekä alueen että siellä olevien matkailuyritysten valmiuksia vastata metsäpalojen aiheuttaman riskiin ja niistä syntyviin kriiseihin (Hystad ym. 2006). Vuonna 2003 tehdyn tutkimuksen mukaan noin 27% alueen yrityksistä oli tietoisia siitä, että alueen hallinnolla oli olemassa valmiussuunnitelma (Emergency Plan) metsäpalojen varalta. Tutkimuksessa havaittiin, että ainoastaan 5 % yrityksistä sisältyi tuohon suunnitelmaan. Noin 26 % yrityksistä oli laatinut jonkinasteisen pelastussuunnitelman, mutta vain 4 % yrityksistä tunnisti nimenomaan metsäpalot merkittäväksi uhkaksi. Kolme neljästä yrityksestä ei ottanut metsäpaloja lainkaan huomioon suunnitelmissaan. Suurimmalla osalla yrityksiä ei ollut myöskään kriisi- ja toipumissuunnitelmaa vaikka metsäpalojen aiheuttamat matkailutulomenetykset olivat merkittäviä kolmen vuoden aikana metsäpaloista. Niin Kelownassa kuin muuallakin on havaittu, että suuremmilla yrityksillä varautumisen ja suunnitelmien taso on korkeampi kuin pienyrityksissä.

Niinkin turvallinen matkakohde kuin Skotlanti kärsi pahoin suu- ja sorkkataudista 2000-luvun alussa (Irvine & Andersson 2006). Suu- ja sorkkataudin vaikutuksia koskeneissa tutkimuksissa on todettu, että imago ja mielikuvat faktojen sijasta aiheuttavat suurimman vaikutuksen matkailijavirtaan.

2 Kriisin ennakointi

2.1 Reaktiivisesta proaktiiviseen

Yrityksen turvallisuusjohtamisen peruslähtökohtiin sisältyy ajatus siitä, että poikkeavia tilanteita voidaan ennakoida. Yrityksen liiketoiminnan johtaminen lepää kestäväällä perustalla, mikäli ennakointi on ulotettu osaksi kaikkea toimintaa. Yritys ja muu organisaatio on voinut harjoittaa ennakointia tiedostamatta erityisesti sitä, että kyse on nimenomaan ennakkoinnista tai että ennakointitoiminnasta olisi tehty organisaatiossa erillinen päätös. Ennakointi on voinut olla osa toimintoja, vaikkapa markkina-alueen talouden seuranta ja siitä tehtäviä ostovoimajohtopäätöksiä, tai asiakkaiden tarpeiden muutosten arviointia. Täysipainoisen ennakointitoiminnan käyttöönotto ja prosessin läpivieminen edellyttää kuitenkin organisaatiossa tehtyä päätöstä siitä, että yrityksen käytettävissä oleva sisäinen ja ulkoinen tieto systematisoidaan ennakkoinnin tueksi. Yrityksen ympärillä olevan lähiverkoston käyttäminen ennakkoinnin tarpeeseen tarkoittaa myös sitä, että verkoston jäsenet ovat yhdessä tiedostaneet ennakkoinnin merkityksen ja tehneet prosessista keskinäisen päätöksen. Päätös ennakkoinnista on strateginen ja osoittaa organisaation henkilöstölle ja yhteistyökumppaneille tahtotilan, jonka päämääränä on organisaation jatkuvuuden varmistaminen ja tulokellinen toiminta.

Erilaiset ennakkoinnin menetelmät ovat varsin vieraita yritysmaailmassa. Syitä siihen on monia. Ongelmana on muun muassa se, että tulevaisuuden suunnittelu on usein vähäistä niukkojen henkilö-, aika- ja tietoresurssien vuoksi. Ennakkoinnin menetelmiin ei ole ollut mahdollisuutta ja aikaa perehtyä. Yritysmaailmassa tämä ongelma korostuu erityisesti mikro- ja PK-yritysten keskuudessa. Pienissä yrityksissä käsitys ennakkoinnista voi olla hämärä. Käsite antaa mielikuvan akateemisen maailman erikoisuudesta jolla ei ole yhteyttä reaalityodellisuuteen. Suurilla globaaleilla toimijoilla ennakointi sen sijaan kuuluu olennaisena osana liiketoiminnan johtamiseen, jopa julkisen hallinnon organisaatioita vahvemmin.

ENNAKOINTI EDESAUTTAA	ENNAKOINTIAJATTELUN PUUTE
Oikeansuuntaisiin toimenpiteisiin	Voi viedä harhaan
Hallittuun kehitykseen	Lisää kriisiytymisen mahdollisuutta
Eloonjäämiseen	Organisaation alasajo uhkaa
Resurssien optimointiin	Tuhlaa resursseja
Toimintaympäristövaihtelun sietokykyä	Altistaa poikkeustilanteille
Proaktiivisuuteen	Aiheuttaa reaktiivisuutta

Ennakointi lähtee liikkeelle toimintaympäristön kuvauksesta. Kuvaus on analyysi organisaation lähiympäristön ja pitkien trendien vaikutuksista organisaation tämän hetkiseen toimintaan. Toimintaympäristön analyysin tavoitteena on hahmottaa yrityksen

nykyinen toimintaympäristö ja siinä odotettavissa olevat muutokset tai muutostekijät. Toimintaympäristön muutos edellyttää kehittämään matkailualueelle ennakointiohjelman tai ainakin ennakointimenetelmiä toimintaympäristön ja turvallisuuden kehittymisen ja havaitsemisen apuvälineeksi. Toimintaympäristön analyysissä käydään läpi yritykset/organisaation taloudellinen, poliittinen, sosiaalinen ja teknologinen ympäristö. PK-yrityksen resursseihin nähden toimintaympäristön analyysistä ei saa muodostua raskasta tehtävää. Suositeltavaa onkin, että toimintaympäristön keskeisiä muutostekijöitä ei analysoida pelkästään ennakoinnin tarpeita varten vaan että työllä on myös laajempi arvo yrityksen liiketoiminnan perusteiden luomisessa. Liiketoimintatarkastelun yhteydessä suoritettu toimintaympäristöanalyysi käy pääsääntöisesti hyvin lähtötiedoiksi myös ennakoinnin tarpeisiin. Toimintaympäristön muutos edellyttää kehittämään matkailualueelle ennakointiohjelman tai ainakin ennakointimenetelmiä toimintaympäristön ja turvallisuuden kehittymisen havaitsemisen apuvälineeksi.

REAKTIIVINEN ORGANISAATIO	ENNAKOIVA ORGANISAATIO
Keskittyy onnettomuuksiin johtaneisiin tapahtumaketjuihin	Ymmärtää, että poikkeustilanteet johtuvat monimutkaisista kytkennöistä
Etsii yksittäisiä tekijöitä	Sisällyttää turvallisuuskulttuurin osaksi normaalia toimintaa
Kokee ympäristövaihtelun uhkaksi	Vaihtelu on normaalia ja myös mahdollisuus
Perustaa ratkaisut vaihtelun rajoittamiseen (säännöt, rutiinit, standardit)	Huomioi riskivaihtelun ratkaisuisaan
Toimii hierarkisesti pitkillä vastuuketjuilla	Selkeät vastuut mutta joustava ja nopea vaste

Turvallisuusympäristön nykytila-analyysi tarkoittaa toimintaympäristön tarkastelua turvallisuuden näkökulmasta. Turvallisuusteemalla painotettu toimintaympäristöanalyysi havainnoi turvallisuuden oleelliset muutostekijät organisaatioon ja sen vaikutusverkostolle (Iivari 2007). Joissakin tapauksissa arvioidaan myös yrityksen vaikutus toimintaympäristöönsä. Tällainen käänteinen, tai pikemminkin 360 –asteinen, turvallisuusympäristöanalyysi toteutetaan erityisesti kriittisiä turvallisuusvaikutuksia sisältävässä yritystoiminnassa ympäristövaikutusten arviointimenettelyn (YVA) tavoin. Esimerkkeinä voidaan mainita kaivosteollisuus sekä kemianteollisuus ja energian tuotanto.

Turvallisuusympäristöanalyysin jälkeen kartoitetaan yrityksen käytössä olevat turvallisuusresurssit, joilla turvallisuusjohtaminen ja siihen sisältyvä riskienhallinta sekä ennakointitoiminta toteutetaan. Yrityksellä on käytössään ulkoisia ja sisäisiä ennakointiresursseja, jotka muodostuvat asiantuntijoista ja teknisistä ratkaisuista. Osastojen analyysivastaavat ja yrityksen turvallisuusjohto lukeutuvat sisäisiin ennakointiresursseihin. Kansallinen ennakoinnin verkosto (johon kuuluvat myös

alueelliset korkeakoulut) sekä liikekumppaneiden ja pää- ja alihankkijoiden ennakkointijärjestelmät sisältyvät sen sijaan ulkoisiin resursseihin. Matkailualueen turvallisuus-, laatu- ja ennakkointityö ovat niinkään ulkoisia resursseja, jotka ovat kuitenkin läheisesti yrityksen käytössä, jopa osittain sen päätösvallassa.

Ennakkointi on olennainen osa myös kriisinhallintaa. Yrityksen kriisinhallinta-ajattelu rakentuu oletamuksista, että kriisejä voidaan odottaa ja ennustaa, niihin tulee valmistautua, kriiseihin voidaan vaikuttaa niitä nopeuttamalla tai keskeyttämällä ja kriisin kehitysprosessit ovat hallittavissa tiettyyn rajaan saakka. Lisäksi ajatellaan, että kriisinhallinta vaatii erityisosaamista ja kokemusta sekä siihen kehitettyjä instrumentteja. Aivan kuten riskienhallinta, pyrkii kriisinhallintakin neutraloimaan kaikkein vaarallisimmat ajateltavissa olevat ilmiöt ja riskit, jotka voivat johtaa vakaviin kriiseihin. Kriisinhallinnan kautta yritys saa varoituksen orastavasta uhkasta, mahdollisuuden pehmentää kriisiä ja löytää ulospääsytiensä siitä. Kriisin torjunnan ja hallinnan järjestäminen edellyttää kriisiprosessin eri vaiheiden tunnistamista. Kriisistä voidaan karkeasti erottaa seuraavat vaiheet: kriisin esiaste, varsinainen kriisi, sekä kriisin jälkimainingit (ns. post-crisis vaihe).

Matkailun turvallisuuden ennakkoinnin kriittisiä kysymyksiä

- olemassaolevan riskitiedon tehokkaampi hyödyntäminen (esim. läheltäpiti -tilanteet)
- uusien palveluiden riskit
- uudet kulttuurit asiakkaina ja yrittäjinä
- pelastuspalveluiden ja muiden turvallisuusresurssien kehitysnäkymät
- turvallisuusjohtamisen tulevaisuuden vaatimukset
- asenteiden ja arvostusten kehitys sekä lainsäädännön muutokset
- tutkimustiedon käytettävyys yritys- ja matkailukeskustasolla
- eri tahojen laaja osallistaminen ennakkointiprosessiin
- toimivan kytkennän luominen matkailun kansalliseen ennakkointiin
- ennakkointitiedon tuominen yritysten käyttöön

Katastrofin ja kriisin välinen määrittely ei ole aivan selkeä. Kriisi voi päättyä katastrofiin. Toisaalta katastrofilla voidaan kuvata hyvin dramaattista tapahtumaa, joka laukaisee välittömästi syvän kriisin. Katastrofin ja kriisin esiasteen tunnistamiseen on löydetty erilaisia indikaattoreita. Tyypillisiä mittareita, joilla esiaste tai esivaihe voidaan tunnistaa, ovat pitkäaikainen tuloksettomuus tuotannossa ja päätöksenteossa, voimakas organisaation perusparametrien vaihtelu, muutamien vähäisten ratkaisuvaihtoehtojen olemassaolo ja niiden jyrkkä vähentyminen, nopea velkaantumisvauhti, palkanmaksukyvyttömyys, lakkoilu, keskijohdon tyytymättömyys ja päätöksentekokyvyttömyys, konfliktiherkkyuden kasvaminen työyhteisössä, osakkaiden tyytymättömyys ja joukkoirtisanomiset. Nämä indikaattorit tunnistavat lähinnä taloudellisista syistä johtuvia kriisiytymisiä.

Uhkat voivat olla:

- ulkoisia
- sisäisiä
- reaalisia
- subjektiivisia
- potentiaalisia
- tarkoituksella luotuja
- äkillisesti ilmentyviä
- pitkällä aikavälillä kehittyviä
- välittömiä
- välillisiä

Katastrofi-indikaattorit voimistuvat syöksykierteen jyrkentyessä. Kansainvälisesti katastrofi on määritelty onnettomuudeksi, jossa kuolonuhreja on yli sata. Terveysthuolto määrittelee katastrofin tilanteeksi, jolloin loukkaantuneiden määrä ylittää paikallisen hoitokapasiteetin. Lasse Nurmi (2006) on kirjoittanut tarkemmin onnettomuuden, suuronnettomuuden ja katastrofin määritelmistä, joten tässä yhteydessä ei ole tarkoituksenmukaista mennä syvälle näiden käsitteiden erittelyyn.

Organisaation tulee muodostaa omalle toiminnalleen soveltuvat kriisi-indikaattorit, joilla voidaan mitata kriisin eri vaiheiden etenemistä ja tunnistaa kriisin alkuvaihe mahdollisimman nopeasti. Mittarit palvelevat ennakkovaroitusmerkkeinä sekä kertovat tilanteen syvyydestä ja kehityssuunnasta. Mittarivalikoima kehitetään organisaation luonteesta ja tarpeista lähtien. Samat indikaattorit eivät kelpaa kaikille organisaatioille. Esimerkkejä valtiotason mittareista ovat BKT, työttömyysaste, budjettivaje, ulkoinen ja sisäinen velkaantuminen sekä alle toimeentulominimin asuvat.

Taluskriiseihin painottuneen kriisin hallintaan kuuluu sisäisen ja ulkoisen ympäristön jatkuva seuranta (monitorointi) jotta yritys saa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa varoituksen nousevasta kriisiuhkasta. Monitoroinnin kautta havaitaan, onko yrityksen suhteellinen asema huononemassa sekä onko sisäisissä prosesseissa ja suhteissa nähtävissä poikkeavuuksia. Jokainen onnistunut strategia on samalla kriisin hallintaa. Kriiseihin varautuminen ohjaa organisaation hallinnon järjestämistä sekä toimenpiteiden valmistelua. Kriisien ennaltaehkäiseminen on hallinnollinen prosessi, jonka tulee kuulua yrityksen johtamiskulttuuriin. Kriisin hallinnassa otetaan huomioon kaikki kriisin luonteenpiirteet, joihin kuuluvat kriisin aiheuttamat ongelmat, kriisin laajuus, kriisin kehittymisen aikataulu, kriisin tämänhetkinen vaihe, syyt, mahdolliset vaikutukset ja kriisin jyrkkyys.

Organisaation kriisi osoittaa sen strategiavalinnan epäonnistumisen. Tällaisessa tilanteessa organisaation resurssit, tavoitteet sekä ulkoiset että sisäiset muutostekijät on arvioitu puutteellisesti tai suoranaisesti väärin. Kriisi syntyy törmäämisestä sellaisiin ongelmiin, jotka lymyävät tavanomaisten ongelmaraamien ulkopuolella ja joita ei ole

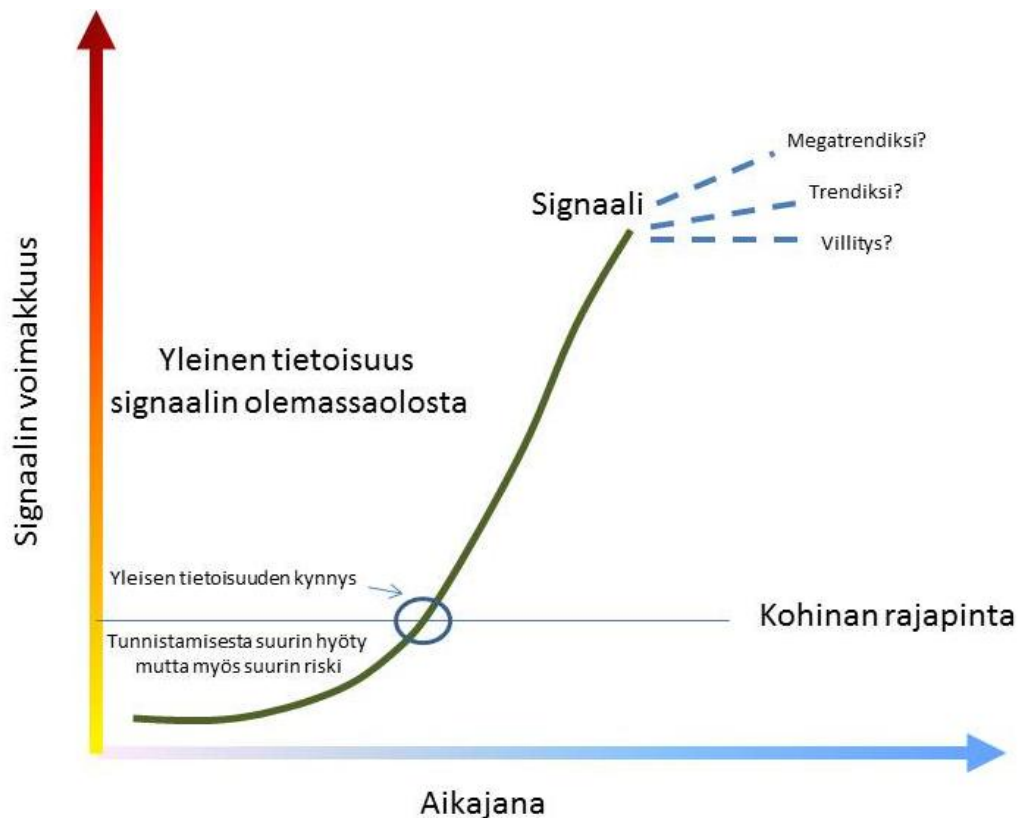
tunnistettu ajoissa. Vaikka kriisi yllättääkin aina, ei peliä ole silti menetetty. Kriisin yllättäessä tulee toimia nopeasti ja johdonmukaisesti, mieluummin ennalta harjoiteltujen askelmerkkien mukaan. Kriisin aikana joudutaan kuitenkin aina toimimaan sellaisessa ennakoimattomassa ympäristössä, joka aiheuttaa suuria paineita organisaatiolle kokonaisuudessaan ja sen johdolle erityisesti.

Matkailuyritysten ja viranomaisverkoston osoittamia ennakkoinnin tarpeita Lähde: Lapin matkailun turvallisuusjärjestelmä, verkostohaastattelut
Kansallisuuksien väliset erot turvallisuuskokemuksissa
Kulttuurierot turvallisuusinformaation vastaanotto- ja ymmärtämismekanismeissa
Ulkomaalaistaustaisten matkailijoiden reagointi kriisitilanteessa
Kulttuurien muutos yrityksissä ja matkailijavirrassa
Eri kulttuurien ja lähtömaiden kansalaisten motoristen taitojen eroavaisuudet
Maahanmuuton vaikutus siihen miten eri kulttuureista tulevia matkailijoita kohdellaan
Ulkomaalaiset matkailurakentajina
Ikääntyneet ja muut erityisryhmät matkailijoina
Skenaariovaihtoehtoja mahdollisista turvallisuuskuiluista
Aluerakenteen muuttuminen sekä väestönkehitys
Maankäytön suunnittelu ja toimintojen sijoittaminen
Omatoimimatkailemisen riskienhallinta
Lainsäädännön muutokset ja sopimusturvallisuus sekä oikeusturva
Turvallisuusjohtamisen kehittäminen matkailuyrityksissä
Rikollisuuden muutokset, omaisuusrikollisuus ja maksuvälinepetosten kehittyminen
Sosiaalisen median vaikutus asiakassaavutettavuuteen
Ilmastonmuutoksen vaikutukset riskienhallintaan
Kaivoshankkeiden aiheuttama tarve ennakointiin ja vaikutus liikenteeseen
Pandemiat ja terrorismiuhkakuvat

Puhuttaessa riskeistä käytetään termiä riskienhallinta, mutta kriisi on käsitteenä monimuotoisempi ja sisältää samanlaisen ennakkoinnin tarpeen kuin riskienhallintakin. Yhä enemmän ajatellaan, että kriisinhallinnan ohella tulisi ottaa käyttöön kriisejä ennaltaehkäisevä johtamisoppi. Yrityksen johtamisopeissa puhutaan tulevaisuudessa yhä enemmän kestävästä ja ennakoivasta liiketoimintajohtamisesta. Tällainen johtamisote vaatii tietysti avuksi uusia työvälineitä. Esimerkiksi mittarit ja indikaattorit palvelevat turvallisuusjohtamistakin ennakoivan johtamisotteen sisällä. Organisaation (yrityksen) kriisinsietokyvyn diagnosoimiseksi on kehitetty lukuisia mittareita. Useimmat niistä liittyvät organisaation taloudellisen tilanteen analyysiin (Zaharov et al. (2007, 56 – 59). Mittareista ja indikaattoreista keskusteltaessa päädytään luontevasti pohtimaan heikkojen signaalien tunnistamista.

2.2 Heikot signaalit kriisinhallinnassa

Nykyään ajatellaan, että kriisin hallinnassa saadaan paras tulos kun kriisiä voitaisiin ennakoita. Käsityksemmehan yleensä on se, että kriisi tulee ikään kuin puun takaa eikä asialle olisi voinut tehdä mitään. Riskienhallinnan prosessi sekä turvallisuusjohtaminen palvelevat omalta osaltaan ennakointia. Näiden prosessien sisällä pitää kuitenkin osata tunnistaa ne heikot ja melkein näkymättömät signaalit jotka varoittavat tulevasta kriisistä. Tässä auttaa se, että vanhoja kriisejä on tutkittu tarkkaan, löydetty niitä edeltäviä heikkoja signaaleja ja otettu opiksi niiden antama informaatio.



Kuva 3. Heikon signaalin nousu kohinasta tunnistettavaksi tekijäksi. Aluksi vain harva tunnistaa signaalin ja sen merkityksen. Myöhemmin signaali voi muokata valtavirtaa tai kuihtua merkityksettömäksi (lähde: Hiltunen 2010, 3).

Myös organisaation/yrityksen aikaisemmat kriisikokemukset auttavat tulevissakin tilanteissa. Yrityksen aikaisemmat kriisikokemukset eivät ole lainkaan paha tai tuomittava asia. Tapahtumista voidaan ottaa oppia. Voidaan jopa ajatella niinkin, että kokenut yritys on yleensä etulyöntiasemassa uusiin tulokkaisiin nähden, mikäli yritys on analysoinut aikaisemmat kriisinsä sekä kehittänyt johtamista, mittareita ja palautejärjestelmiä niiden perusteella. Talouden signaaleja tarkkaan seuraavat

matkailuyritykset kykenivät esimerkiksi ennakoimaan Ukrainan talouskriisin vuoden 2009 alkupuolella tai Britannian punnan devalvoitumisen vaikuttavan olennaisesti kyseisistä maista Suomeen saapuvaan matkailijavirtaan.

Turvallisuuteen ja yrityksen jatkuvuuteen vaikuttavien heikkojen signaalien tunnistaminen on tärkeä ja mahdollisesti haastavin osa ennakointia. Turvallisuustyöhön liittyvä ammatillinen havainnointi yrityksessä ja matkailukeskuksessa palvelee myös heikkojen signaalien tunnistamista. Esimerkkinä voidaan mainita läheltäpiti -tilanteet, jotka ovat ennakkoinnin kannalta merkityksellisiä signaaleja. Ne tosin eivät ole kaikissa tapauksissa määritelmän mukaisia heikkoja signaaleja vaan selkeitä varoituksia. Heikkoja signaaleja edustavat läheltäpiti- tilanteet ovat harmillista mutta arvokasta tietoa erityisesti pienille yrityksille, jotka voivat muuttaa toimintaansa ennen kuin harvinainen mutta vakava onnettomuus sattuu ja kriisitilanne pääsee kehittymään.

Jossain määrin voidaan väittää, että pienet yritykset ovat suuria yrityksiä nopealiikkeisempiä ja joustavampia muuttamaan toimintojaan vaaratilanteen sattuessa. Pienet yritykset myös tunnistavat vaaratilanteen herkästi. Informaatio- ja päätöksentekoketju on PK-yrityksissä lyhyt, mikä nopeuttaa tilanteen korjaamista. Pienessä yrityksessä läheltäpiti -tilanteiden tunnistamisherkkyttä kasvattaa myös se tosiasia, että vähäinenkin tapahtuma voi laukaista kohtalokkaan tapahtumaketjun, josta pieni yritys ei omilla resursseillaan selviä. Läheltäpiti- tilanteet soveltuvatkin tapaturmia paremmin turvallisuustason seurantaan, sillä onnettomuudet ovat seurausta puutteellisista toimintatavoista. Vaaratilanteiden raportoimiseksi on kiinnitettävä huomiota turvallisuuskulttuuriin, sillä syyllisten etsiminen ei motivoi kertomaan vaaratilanteista.

Perinteisesti yrityksessä kriisinhallinta on tarkoittanut taloudellisen romahduksen ehkäisemistä. Siksi taloudellisen tilannemuutoksen varhaista tunnistamista on kehitetty monipuolisten oireindikaattoreiden avulla. Tässä yhteydessä puhutaan vararikon diagnostiikasta (ks. esim. Orehov et al. 2006, 307 – 309). Tunnistamisen kykyä on sovellettu myös muiden kuin taloudellisten kriisityyppien yhä laajempaan kirjoon. Kaikissa tapauksissa on tärkeää, että kriisin oireet tunnistetaan varhaisessa vaiheessa. Heikkojen signaalien seulomiseen ja tunnistamiseen pitää löytyä halua, taitoa ja työvälineitä yrityksen turvallisuusjohtamisen vastuualueella.

Olosuhteet ja tilanteet, joihin liittyy keskimääräistä vakavampia riskejä, pitää tunnistaa, jotta ne voidaan hallita. Samanlaisina toistuvat läheltäpiti -tilanteet ovat vaaratilanteita, jotka kertovat turvallisuusjärjestelmän puutteista. Puutteet voivat esiintyä palvelutoiminnan eri osissa, (turvallisuus)johtamisessa ja henkilöstön toimintatavoissa sekä tiedoissa ja asenteissa. Täytyy edelleen toistaa tässä yhteydessä, että heikkojen signaalien tulkintakyky antaa avaimet hyvälle kriisinhallinnalle. Koskaan ei kuitenkaan voida toimia täydellisen tiedon perusteella. Jatkuvaan muutokseen ja epävarmuuteenkin tulee sopeutua. Epätietoisuutta ja epävarmuutta on hallittava, tai ainakin siinä on

osattava luovia. Tämä edellyttää luonnollisesti varhaisen tunnistamisen ja puuttumisen (intervention) mekanismeista organisaatiossa.

POIKKEAVIEN TILANTEIDEN TUNNISTUS ENNAKOINNIN APUVÄLINEENÄ (peruskartoitus)

1. Läheltäpiti -tilanteet

- ☐ Kerätään säännöllisesti
- ☐ Kerätään säännöllisesti ja käsitellään henkilöstön kanssa
- ☐ Ei kerätä

2. Onnettomuus- ja tapaturmakirjanpito

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ Ei tarvita

3. Uuden tuoteidean riskien kartoittaminen ennen tuotteen käyttöönottoa

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ Ei tarvita

4. Tavanomaisesta poikkeavien asiakasryhmien ja asiakastarpeiden tunnistaminen

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

5. Henkilöstön hyvinvoinnin ja työturvallisuuden kartoitus (henkilöstöbarometri)

- ☐ Käytössä
- ☐ Ei

Tunnistaminen ei kuitenkaan riitä vaan organisaation pitää myös reagoida. Muuttuva taloudellinen ympäristö edellyttää joustavuutta, muutosherkkyyttä ja jatkuvan oppimisen valmiuksia organisaatiolta. Kriisien syyt tulee ymmärtää ja tapahtumaketjut analysoida. Samanaikaisesti tulee analysoida riskien- ja kriisinhallinnan työkaluin sekä vanhentuneet että myös tulevaisuuden toivoa antavat elementit omasta organisaatiosta.

Tällaiseen analyysitarpeeseen vastataan esimerkiksi SWOT –työkalulla (nelikenttöanalyysi). Erilaisin kriisisimulaatioin selvitetään parhaimmat ulospääsytiety erilaisista ajateltavissa olevista kriiseistä. Riskienhallintaan ja kriisinhallintaan saatava tieto on aina puutteellista ja ristiriitaista. Moniulotteisuudesta pitää osata poimia olennainen päätöksenteon pohjaksi, ja nopeasti. Analyysit eivät onnistu ilman vahvaa kokemusta signaalien tulkitsemisesta ja informaation seulomisesta ja järjestämisestä.

2.3 Monitasoinen tunnistaminen

Signaalien lukemisessa voidaan epäonnistua. Organisaatio voi tulkita kriisin vaikeusasteen väärin tai ei tunnista, että kriisi on olemassa. Boothin (1993, 95) mukaan organisaatio voi pahimmassa tapauksessa ylenkatsoa kriisin merkityksen ja jopa kieltää sen. Sen jälkeen kriisi yritetään selittää olemattomaksi ja sen toivotaan katoavan. Kolmannessa vaiheessa toimenpiteitä mahdollisesti tehdään, mutta ne ovat heikkoja ja niillä ei ole mitään vaikutusta. Tämän jälkeen vaarana on organisaation romahtaminen.

Kriisien ennakointi ja heikkojen signaalien tunnistaminen voidaan vaiheistaa useille tasoille. Ensimmäinen taso muodostuu yrityskohtaisesta sparrauksesta, jossa suoritettava ennakointi on yksinkertaisin mikrotason toimenpide. Se hyödyttää suoraan yhden yrityksen turvallisuusjohtamista. Ensimmäisen tason ennakoinnissa saadaan yrityksen omat luottamukselliset tietoresurssit (esimerkiksi läheltäpiti- tilanteiden kirjaaminen) tehokkaasti analysoitua. Toimenpide edellyttää tueksi asiantuntijaa. Toimenpide voidaan joustavimmin toteuttaa alueen turvallisuusvastaavan organisoimana. Toimenpide on yrityksen kannalta tehokas mutta sitoo työvoimaa ja ulkopuolista asiantuntijaresurssia varsin paljon ainakin alkuvaiheessa. Tavoitteena on se, että yrityksen sisäinen tieto voidaan analysoida ja hyödyntää maksimaalisesti yrityksen omana työnä jatkossa prosessimaisesti.

Matkailualuekohtainen (tunturikeskus) ennakointiverstas ja työpaja muodostavat toisen tason ennakointitoimenpiteen, joka käyttää lähiverkoston osaamis- ja tietoresursseja sekä yritysten että alueen hyväksi. Toimenpide on tehokas ulkopuolisen asiantuntijasparraajan näkökulmasta. Toisen tason ennakointityön teho kasvaa, mikäli ensimmäinen taso on voitu suorittaa siihen mennessä mahdollisimman laajasti vaikkapa ennakotehtävänä. Tämä erityisesti niissä tapauksissa, mikäli sparraava asiantuntija ei ole ehtinyt kaikkiin yrityksiin.

Usean matkailualueen tai maakunnan laajuinen kokonaisuus muodostaa kolmannen tason, jossa voidaan kustannustehokkaasti käyttää myös kansallisia ja alueellisia erityisasiantuntijoita. Kolmannen tason ennakointitoimenpide (seminaarit, asiantuntijapajat) suoritetaan edellisiä tasoja harvemmin, mutta se antaa laajennettua näkökulmaa ja syötteitä 1 ja 2 tasojen työskentelyille. Kolmas taso myös kokoaa yhteen edellisten tuottaman tiedon jalostaen sen yleisimmiksi ilmiöiksi ja trendeiksi.

Kriisiherkkyttä kuvaavia parametreja saadaan esiin huomattava määrä. Tässä joitakin niistä:

- Velkaantuminen
- Huomattavat menot
- Myynnin putoaminen
- Rahoituspolitiikan puutteellisuus
- Johtajuuden puute
- Kriisiohjelman puutteellisuus ja päivittämättömyys
- Rakenteellisen uudistamisen viivästyneisyys
- Yhteisen tavoitteen määrittelemättömyys
- Tuotannon häiriöt
- Vientisuuntautuneisuus versus kotimaan markkinat
- Palveluiden ja tuotteiden laatuongelmat sekä turvallisuuspoikkeamat
- Myynnin puutteellinen organisointi
- Uusien tuotteiden ja uuden teknologian käyttöönotto
- Henkilökunnan palautejärjestelmän puutteet
- Asiakaspalautejärjestelmän puutteet
- Koulutuksen ja henkilöstön kehittämisen riittämättömyys

Yrityksen johdon on kehitettävä yrityksensä herkkyttä tunnistaa orastavia kriisejä. Yrityksen sisäiset ja ulkoiset seurantajärjestelmät on sovitettava yrityksen toimialan mukaisiin uhka- ja riskikuviin sekä viritettävä tunnistamaan kriisejä niiden varhaisimmassa mahdollisessa vaiheessa. Yrityksen johto saa kriisinhallinnan suunnitteluun tukea oman toimialan koulutusvastaavilta, etujärjestöiltä sekä oman toimialan muilta yrityksiltä. Usein jää huomiotta, että johdon tulee tukeutua erityisesti henkilöstönsä turvallisuusjohtamisen ja sen suunnittelun kaikissa vaiheissa. Henkilöstö antaa arvokkaan lisän myös indikaattoreiden kehittämisessä. Henkilöstön sitoutuminen tulee ymmärtää vahvimpana voimavarana, jolla kriisi on miltei selätetty ennen sen alkamistakaan. Kriisien ennakointi fokusoituu matkailukeskuskohtaisen riskienhallinnan ja ennakkoinnin kehittämiseen.

Matkailukeskus (matkailualue) nähdään toiminnalliseksi kokonaisuudeksi jonka merkitys yrityksen turvallisuussuunnittelulle, ennakkoinnille ja kriisinhallinnalle on ratkaiseva. Matkailukeskus toimii samalla linkkinä yrityksen ja kunnan turvallisuussuunnittelulle. Matkailukeskus on yrityksen lähin ennakkoinnin resurssi ja viitekehys. Lähtökohtana on se, että matkailukeskuksessa toimiva yritys voisi pääsääntöisesti käyttää keskuksen laatutyön ja turvallisuuden resursseja omassa ennakkoinnissaan. Matkailukeskus on katsottu tarkoituksenmukaiseksi ennakkoinnin kokonaisuudeksi paikallistasolla koska matkailuorganisaation ja PK-yrityksen lähiverkostot ja hankintaketjut sekä sitä kautta turvallisuuden arvoketjut muodostuvat valtaosaltaan matkailualueen kehityksessä.

2.4 Sopimuksiin sisältyvien riskien tunnistaminen

Sopimustoiminta lukeutuu yrityksen taloudellisen turvallisuuden osa-alueeseen yhdessä vakuutusten kanssa. Paljon puhutaan tällä hetkellä ulkomaisen matkanjärjestäjän sopimus pohjasta ja sen aiheuttamasta riskistä suomalaiselle yritykselle. Riski on tietenkin todellinen, mutta ulkomaisella matkanjärjestäjällä ei välttämättä ole ketunhantaa kainalossa tuodessaan sopimus pohjansa esille. Sen taustalla voi olla matkanjärjestäjän vakuutusyhtiö, joka vaatii tätä. Mahdollisimman kattava taloudellinen turvallisuus edellyttää ulkomaisen matkanjärjestäjän tai päähankkijan asettamien turvallisuusvaatimusten ja normien täyttämistä. Päähankkijan suorittama turvallisuusauditointi ratkaisee päästäänkö sopimukseen. Turvallisuusvaatimukset voidaan kirjata alan yhteiseen normistoon.

Sopimusriskit muodostavat yhden vakavimmista matkailuyrityksen taloudellisista kriisilähteistä. Alihankintaketjujen pidentyminen ja matkailutoiminnan kansainvälistyminen ovat lisänneet sopimuksien sisältöön keskittyvän asiantuntemuksen tarvetta. Yritykset joutuvat perehtymään englanninkielisiin sopimuksiin, joihin on piilotettu monenlaisia ”miinoja”. Näiden miinojen laukeaminen voi viedä yrityksen vararikkoon. Sopimusmaailma on muuttunut kovasti viimeisen 20 vuoden aikana. Alun perin laadittiin etupäässä suullisia sopimuksia tuttujen toimijoiden kanssa. Tällaiset sopimuskäytännöt olivat voimassa vielä 1980- ja 1990 –luvuillakin.

Kuluvalla vuosituhanella on siirrytty kirjallisiin ja hyvin yksityiskohtaisiin sopimuksiin anglosaksisen sopimuskulttuurin mukaisesti kun ulkomaiset matkanjärjestäjät ovat tulleet enenevässä määrin suomalaisten yritysten kumppaneiksi. Ulkomaiset matkanjärjestäjät ovat samalla kasvaneet kooltaan voimakkaasti ja usein kotimaisella yrityksellä on vain yksi tai kaksi ulkomaista suurta matkanjärjestäjää. Riippuvuus heistä on ratkaisevasti lisääntynyt. Sopimustoiminnasta on samalla tullut kasvotonta ja sopimusten tekeminen on muuttunut työlääksi ja kalliiksi. Sopimukset ovat myös lyhytkestoisia. Ne solmitaan yleensä yhdeksi kaudeksi kerrallaan. Usean kauden sopimukset ovat käyneet harvinaisemmiksi. Ei ole mitenkään yllättävää, että sopimuskielenä käytetään lähes yksinomaan englantia.

Sopimukset ovat muuttuneet hyvin yksityiskohtaisiksi koska sopimuksissa yrityksen tarjoama palvelu puretaan osiin ja palveluiden sisältö kuvataan hyvin seikkaperäisesti sekä tarkkoilla laatuvaatimuksilla. Hinta muodostuu näiden palvelukokonaisuuksien osatekijöistä. Suomessa toimivan sopimusosapuolen eli palvelutuottajan riskeihin vaikuttaa sekin, että maksuehdot muotoillaan takapainotteisiksi. Rahoitusriskihän kasvaa takapainotteisuuden lisääntyessä. Rahoituskulu puolestaan jää palvelun tuottajalle. Suuri sopimusosapuoli pyrkii luonnollisesti dominoimaan ehtoja esimerkiksi sitomalla palveluntuottajan sekä määrän että laadun toteuttamiseen. Palvelun tuottamisesta saatava hinta tulisi suhteuttaa sopimusoikeudellisiin riskeihin, mutta suomalaisen PK-yrityksen neuvotteluvoima ei käytännössä ole kovin suuri. Saatavia voi joutua odottelemaan tovin

varsinkin silloin kun ulkomainen matkanjärjestäjä on sesongin jälkeen poistunut Suomesta.

Nykyisin suuntaus on se, että matkanjärjestäjät tekevät suoria sopimuksia palvelun tuottajan kanssa. Aikaisemmin suomalainen Incoming oli yleensä välissä puskurina jakamassa riskiä. Nykyisin on menty myös siihen, että alihankkija (esimerkiksi ketjun viimeinen palvelun tuottaja) tekee suoraan sopimuksen ulkomaisen matkanjärjestäjän kanssa. Alihankkija ottaa tässä kohden ison riskin. Sopimusriskien näkökulmasta suomalainen palveluntuottaja kannattaa edelleen pitää välissä.

Oikeudenkäyntipaikkaan tulee aina kiinnittää huomiota sopimusta solmiessa. Se on eräs tärkeimmistä yksityiskohdista matkanjärjestäjän ja palveluntuottajan välisessä sopimuksessa. Oleellista on minkä maan lainsäädäntöä noudatetaan ja missä on käräjäpaikka. Vastapuoli voi yrittää sitoa sopimuksen Englannin tai Kyproksen lakiin "the jurisdiction of the English courts (where English law applies) or the Cypriot courts (where Cypriot law applies)". Sanomattakin on selvää, että pääsääntöisesti tulee pyrkiä Suomen lain soveltamiseen ja suomalaiseen oikeuspaikkaan, "Contract shall be governed for all purposes by the laws of Finland". Kannattaa yrittää saada sopimukseen esimerkiksi ehdoksi riidat välimiesoikeudessa, oikeuspaikaksi Helsinki ja jos intressi on pienempi kuin 50 000, niin oikeuspaikaksi paikallinen käräjäoikeus, esimerkiksi Rovaniemen käräjäoikeus. Toinen vaihtoehto olisi määritellä oikeudenkäyntipaikaksi jokin puolueeton länsimainen välitystuomioistuin, esimerkiksi Tukholma.

Eräät suomalaiset matkailuyritykset ovat pyrkineet ennaltaehkäisemään sopimusriskejä laatimalla vastineeksi oman sopimuspuolelensa, jonka mukaisena yhteistyökumppanuus pyritään käynnistämään. Sopimuspuolelissa voidaan myös viitata EU-lainsäädäntöön esimerkiksi Britannian omien käytänteiden sijasta.

Lainsäädäntökulttuuri vaihtelee Euroopan alueella hyvin paljon. Tämä vaihtelu näkyy erinomaisen selvästi esimerkiksi vahingonkorvauskäytännöissä. Harvoin tullaan ajatelleeksi, että vahingonkorvausten mitoitus ja käytännöt vaihtelevat maittain EU-alueella. Meillä Suomessa aineettomasta kärsimyksestä saa muutamia satasia mutta Britanniassa korvaukset voivat olla jopa 100 000 € aineettomasta kärsimyksestä, kivusta ja särystä. Suomalainen korvauskäytäntö lähinnä korvausmäärän osalta on yllättänyt esimerkiksi ne italialaiset matkailijat ja omaiset, jotka olivat osallisia vuonna 2005 Tornion Vojakkalassa sattuneessa koiravaljakkoturmassa. Italiassa on totuttu suurempiin summiin kuin Suomessa. EU -alueella on monia asioita harmonisoitu mutta vahingonkorvausmenettelyt ovat kansallisia. Nämä asiat pitäisi saattaa matkailijoiden tietoon jotta yllätyksiä ei tulisi. Kukin matkailija voisi sitten oman henkilökohtaisen vakuutusjärjestelmän kautta lisätä vahingonkorvausturvaansa.

Tässä tullaan myös verkostovastuuseen joka vielä kehitellään lainsäädännön teoriatasolla. Vakuutusyhtiöiden jälleenvakuuttamisjärjestelmästä saataneen malleja verkostovastuun toteuttamiseen. Tällä tarkoitetaan sitä, että verkoston sisällä olevat

tahot keskinäisesti vastaavat eri asioista, mm. riskeistä, lain tasolla. Ketjutettuun riskienhallintaan sisältyy, että palvelun tuottajan pitää varmistua alihankkijan vastuunkantokyvystä. alihankkijalla pitää olla vastuuvakuutus, laadunvarmistusjärjestelmä ja oikeusturvavakuutus, jonka tulee kattaa minimissään 100 000 euroa. Riitaantuminen ulkomaisen matkanjärjestäjän kanssa merkitsee oikeudenkäyntikuluina vähintään 100 000 euroa. Jos riideltävä intressi on suuruudeltaan 80 000 euroa, se kannattaa maksaa suoraan pois. Vastuuvakuutus suhteutetaan aina sopimusriskiin. Oikeusturvavakuutuksen tason ylläpitäminen on puolestaan suhteessa sopimusoikeudellisiin riskeihin.

Tyypillisesti ulkomaisten matkanjärjestäjien englanninkielisissä sopimuksissa säädellään mm. sitä, että palveluntuottaja ei saa tarjota muille tahoille palveluita alemmalla hinnalla kuin sopimusosapuolelle "not to give lower rates or more favourable conditions to other agents or operators". Jos näin tekee, katsotaan se herkästi sopimusrikkomukseksi. Pankkitakuu vaaditaan palveluntuottajalta poikkeuksetta. Sopimukseen olisi hyvä saada sisällytettyä sellainen lause, että korvataan suora vahinko, ei välillisiä "only the direct damages of such default, however in maximum up to the price of the offered service of which the substandard service and delivery concerns". Suora vahinko tarkoittaa käytännössä matkan hinnan korvaamista, joka siis asetetaan korvauskatoksi. Vastapuolelle ei kannata antaa mahdollisuutta pienten rikkomusten korvaamiseen. Tällaiseksi voidaan tulkita esimerkiksi asiakkaan sähköpostiin vastaamattomuus alle 2 vuorokauden kuluessa, joka siis voi olla sopimusrikkomus. Sopimukseen tulisi saada lause "essential material breach", joka ei tarkoita pieniä vähäpätöisiä sopimusrikkomuksia vaan osoittaa matkan toteutumiseen liittyviä asioita. Jos sopimuksessa puolestaan lukee "liquidated damages", tarkoittaa se, että mikä tahansa rikkomus laukaisee vaatimuksen matkanjärjestäjän puolelta.

Matkanjärjestäjä vaatii nykyisin yksityiskohtaisia selvityksiä esimerkiksi siitä, missä on lähin terveyskeskus, mikä on hoitoviive ja millä terveyskeskukseen mennään. Sopimuksissa viitataan usein siihen kuuluisaan pikkupränttiin joka kuitenkin harvoin luetaan, "document which the Owner has read and unconditionally accepts". Siinä on lueteltu ne raskaimmat ehdot. Pienellä kirjoitettu teksti otetaan suurennuslasin alle kun jotain sattuu. Oma aktiivisuus on tärkeintä sopimuksen laadinnassa. Tapaturman tai vahingon hoidon on tapahduttava heti ja Suomessa. Tärkeää on oman henkilökunnan kouluttaminen ja oma dokumentointi kaikista tapahtumista, myös asiakaspalautteesta.

On vaikeaa luoda sellaista sopimus pohjaa, jolla kaikki ongelmat ratkaistaisiin. Mikäli pohja voitaisiinkin tehdä, sellainen pohja on jo kolmen kuukauden kuluttua vanhentunut. Yrityksen kannalta olennaista olisikin perehtyä matkailualalta saataviin aikaisempiin sopimusriitaesimerkkeihin. Näistä voitaisiin esimerkiksi listata ne tärkeimmät karikot jotka sopimusten sisällöissä tulisi välttää.

3 Yksilön reagointi kriisiin

3.1 Kriisi koetaan aina yksilötasolla

Ylempänä on puhuttu kriisistä pääosin organisaatio- ja yritystason ilmiönä. Kriisinhallinnan kehittäminen yrityksessä edellyttää myös perustietoja siitä, miten yksilö reagoi vakavaan itseensä tai lähipiiriin kohdistuvaan tapahtumaan. Yksilön ja työntekijän näkökulma on ratkaisevan tärkeä nimenomaan työvoimavaltaisella PK-sektorilla, jota matkailu edustaa. Yksilön käyttäytymisen ymmärtäminen auttaa henkilövahinkoja aiheuttaneen tapaturman jälkeisessä kriisinhallinnassa. Yksilötason Post-traumaattisen stressireaktion ilmenemisestä ja eri vaiheista on saatavissa runsaasti kirjallisuutta, joten tässä ei ole syytä mennä psykofysiologisiin yksityiskohtiin. Tiettyjä perusasioita kannattaa kuitenkin käydä läpi.

Elämme nykyisin varsin turvallisessa yhteiskunnassa, jossa kansalaisia suojellaan yhteisvastuullisesti. Olemme yksilöinä kovin valmistautumattomia yhteiskunnallisiin kriisitilanteisiin ja henkilökohtaisiinkin kriiseihin. Tapanamme on pitää asioiden sujumista itsestään selvänä. Olemme tavallaan ulkoistaneet mielestämme riskien ja kriisien kohtaamisen ja hallinnan. Vastuu säilytetään mielellään muualle, yhteiskuntaan, yritykseen ja vakuutusyhtiöön. Kohdallemme osuva kriisi tai ei-toivottava tapahtuma tulee aina yllätyksenä. Jos jotakin ikävää tapahtuu, haluamme löytää tapahtuneelle vastuullisen tahon. Ainakin asialle halutaan löytää meitä tyydyttävä selitys.

Traumaperäisiä stressireaktioita aiheuttavia stressitilanteita osuu Suomessa vuosittain ainakin 100 000 henkilölle. Elinaikainen riski joutua onnettomuuden tai traumaattisen tapahtuman uhriksi on hyvin suuri, vaihdellen 40 – 90 % välillä tutkimuksista riippuen. Yli kaksi kolmasosaa ihmisistä kokee merkittävän traumaattisen tapahtuman jossakin elämänsä vaiheessa. Vaikean stressitapahtuman kokeneista arviolta 20 – 30 prosentille kehittyy traumaperäinen stressihäiriö. Ihmisen aiheuttamien suuronnettomuuksien jälkeen keskimäärin 30 – 40 prosenttia ja luonnononnettomuuksien jälkeen 10 – 30 prosenttia kärsii traumaperäisestä stressihäiriöstä noin vuoden kuluttua tapahtumasta (Hynninen & Upanne 2006, 8 – 9).

Edellä mainituista tilastoistakin voimme siis päätellä, että kriisit kuuluvat jokaisen ihmisen elämänsäkaareen. Osa yksilöön kohdistuvista ja hänen kokemistaan kriiseistä on elämään kuuluvia kehityskriisejä. Nämä kriisit tapahtuvat yleensä vähitellen ja niihin voi varautua ja valmistautua ennalta. Kehityskriisit ovat normaaleja ihmisen kehitykseen ja kasvuun kuuluvia elämän merkittäviä muutosvaiheita, kuten eläkkeelle jääminen tai lapsen syntymä. Elämänkriisit liittyvät ihmissuhteisiin, työhön tai asuinpaikkaan. Elämänkriiseihin johtavia muutoksia voivat tuoda avioero, muutto tai työttömyys. Elämään kuuluvista normaaleista kriiseistä yleensä selvitään omien voimavarojen ja läheisten tuen avulla. Elämässä voi tapahtua myös yllättäviä ja

henkisesti järkyttäviä tilanteita, joihin ei voi varautua etukäteen eivätkä ihmisen normaalit selviytymiskeinot aina riitä tilanteen hallintaan. Tällaisia tapahtumia tai tilanteita kutsutaan traumaattisiksi eli äkillisiksi kriiseiksi (Saari, ym. 2009, 9 – 11).

Yksilötasolle siirryttäessä on ensin paikallaan avata trauman määritelmää, joka liittyy läheisesti henkilökohtaisen kriisin käsittelyyn. Traumalla tarkoitettiin alun perin lääketieteessä fyysistä vammaa, vauriota tai haavaa. Trauma tuli myöhemmin psykologiaan Sigmund Freudin tutkimusten kautta. Psykkisen trauman Freud määritteli □kokemukseksi, jossa lyhyessä ajassa mieli joutuu vastaanottamaan sellaisten ärsykkeiden tulvan, jotka ovat liian voimakkaita käsiteltäviksi tavanomaisella tavalla □ (Saari 2008, 15 – 16). Traumaterapiakeskuksen mukaan trauma on traumatisoivan tapahtuman aiheuttama henkinen tai ruumiillinen vaurio tai haava, joka saa aikaan traumaattista stressiä (Traumaterapiakeskus 2010). Trauma on siis voimakas yksilön sietorajan ylittävä ja stressaava tapahtuma, joka ei kuulu ihmisen tavallisten ja arkisten sekä inhimillisten kokemusten piiriin (Levine 2008, 33).

Israelilainen kriisipsykologi Ofra Ayalon (2004, 183) on kuvannut traumaattista tapahtumaa ilmiöksi, jonka ympärille voidaan piirtää kehä. Ihmiset, jotka ovat sisemmällä kehällä, ovat lähempänä tapausta henkisesti, ja ulkokehällä olevia tapaus ei puhuttele (Nurmi 2006, 162). Milloin ihminen on kriisissä? Mikäli ihminen etsii oma-aloitteisesti ammattiauttajan ja hoitoalan ammattilaisen apua, hän on poikkeuksellisessa tilanteessa eli kriisissä. Asiakas määrittelee yleensä itse tilanteensa kriisiksi vaikka ei käyttäisikään kriisi -termiä. Henkilön oma näkemys asiasta on vähintäänkin yhtä tärkeää kuin kriisin kliininen määrittely (Hammarlund 2010, 153).

Kriisireaktiot jaetaan yksinkertaistaen eri vaiheisiin. Kannattaa kuitenkin aina muistaa, että kriisin eteneminen ja työstäminen eivät etene kaavamaisesti. Alla kuvatut vaiheet voivat myös limittyä. Kriisin kesto riippuu stressitekijän laadusta ja voimakkuudesta, kriisissä olevan psykkisestä herkkyydestä sekä aiemmista traumaista. Henkilön reaktiota lieventävät kriisiin joutuneen psyykinen vahvuus, koulutus ja aiemmin koetut ja käsitellyt tilanteet. Lisäksi ystävät, perhe ja muu lähiverkosto vaikuttavat merkittävästi toipumiseen.

3.2 Yksilön kriisivaiheet

Yksilötasolla traumaattisen kriisin vaiheita ovat psykiatri Johan Cullbergin (1991) mallin mukaan sokki, reaktiovaihe, läpityöskentelyvaihe sekä uudelleensuuntautumisvaihe (Psykologia 2010). Traumaattinen kriisi koetaan ensivaiheessa siten, että ihmisen maailma pirstoutuu hetkeksi ja hän joutuu sokkiin. Sokkivaiheessa (1-3 vrk) ihmiset saattavat tehdä mitä tahansa tavallisesta poikkeavaa ja informaatio ei mene perille (Nurmi 2006, 166 – 167). Tulevista toimenpiteistä kertova ja muistamista vaativa informaatio täytyy sokkipotilaalle antaa kirjallisena.

Noin 20 – 30 prosenttia sokissa olevista reagoi lamaantumalla tai hysterialla (paniikilla). Tämän vaiheen tarkoitus on toimintakyvyn säilyttäminen hallitsemattomassa tilanteessa ja muiden ärsykkeiden sulkeminen ulos välitöntä selviytymistä edellyttävistä aistihavainnoista. Kriisin ensimmäinen oire on epätodellinen olo. Sokkivaiheen tehtävänä on suojella ihmismieltä sellaiselta tiedolta, mitä se ei pysty vastaanottamaan. Yleensä jälkikäteen ei muisteta tapahtuneesta muuta kuin joitain yksityiskohtia. Monesti tämä vaihe menee huomaamattomasti ohi. Kulttuurierot voivat näkyä myös sokkitilanteissa. Eri kriisityypeissä sokkivaiheen kesto vaihtelee. Uhkakriisissä (esimerkiksi ryöstön jälkeinen tilanne) sokkivaihe kestää muutamasta minuutista muutamaan vuorokauteen. Menetyskriisissä (lähiomaisten menettäminen) eristäytymisvaihe puolestaan kestää tavallisesti viikon verran. Vastuukriisissä (tapahtuman etäinen johto) sokki puolestaan on harvinainen (Hammarlund 2010, 100).

Sokkivaiheeseen kuuluu usein myös syyttely, joka on osa selviytymisprosessia. Sokissa olevan ihmisen perusturvallisuudesta tulee huolehtia ja mahdollisuuksien mukaan tulee informoida tulevista toimenpiteistä. Sokkivaiheen tukena on henkinen ensiapu tai defusing, joka on siis eri asia kuin reaktiovaiheessa auttava jälkipuinti, debriefing. Näistä menetelmistä kerrotaan lyhyesti tuonnempana. Jos näiden tukimenetelmien jälkeen emotionaalinen stressi edelleen jatkuu, tarvitaan jatkohoitoa eli psykoterapiaa.

Henkinen ensiapu (psykykinen ensiapu, defusing) on kriisin alkuvaiheessa eli sokkivaiheessa annettavaa psykologista tukea, jota kuuluu saada sekä pienissä että suurissa onnettomuuksissa (Palosaari 2008, 198). Henkisellä ensiavulla tarkoitetaan läheisten ja ammattihenkilöiden antamaa apua sekä huolenpitoa koko ihmisestä, tunne-elämästä ja ihmissuhteista. Henkinen ensiapu on aktiivista kuuntelua, läsnäoloa, elämän hallinnan tunteen palauttamista, käytännön apua ja rauhoittamista. Henkisessä ensiavussa on olennaista, että uhrin reaktioille, ajatuksille ja tunteille on tilaa. Lohduttamisesta ei ole apua autettavalle ellei lohduttamisena tarkoiteta tässä yhteydessä pelkkää läsnäoloa. Henkinen ensiapu on tukea, ei aktiivista apua henkisen trauman käsittelyssä. Henkisen ensiavun antaminen kriisin alkuvaiheessa on todettu vähentävän stressihäiriöitä ja sen myötä myöhempää avun tarvetta

Yksilöt ja jossain määrin myös organisaatiot käyvät kriisin vaihteita yksilöllisesti läpi:

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1. Sokkivaihe | lyhyt hetki à muutama vuorokausi |
| 2. Reaktiovaihe | 4-6 viikkoa |
| 3. Läpityöskentelyvaihe: | ½-1 vuosi |
| 4. Uudelleensuuntautumisenvaihe: | tapahtumasta on tullut osa ihmisen historiaa, itsetunto palaa hiljalleen |

Lähde: Juha Mustonen, Sallan kunta, 2010

Reaktiovaiheessa (1-3 päivän jälkeen) mieli avautuu pohtimaan mitä tapahtuma merkitsee henkilölle itselleen. Psykkinen tasapaino on kuitenkin löytämättä ja mieli on altis vaikutteille. Myös tunnereagointi on voimakasta. Reaktiovaihe saattaa kestää myös useita viikkoja ja on kriisiprosessin vaikein vaihe, jolloin ihminen yrittää saada käsitystä tapahtuneesta. Ihminen kysyy miksi ja miten kaikki tapahtui. Voimakkaat ajatukset ja tunteet ovat ominaisia reaktiovaiheelle. Syyttäminen, syyllisyydentunnot, aggressio ja viha ovat yleisiä tunneilmiöitä. Niiden tarkoitus on suojata trauman kokemutta omilta tunteiltaan (Nurmi 2006, 167).

Kuva Pekka Iivari



Kuva 4. Maastoliikenneonnettomuuden pelastusharjoitus Levillä syyskuussa 2010. Skenaariona mönkijän törmääminen porosafarin osallistujiin tunturin rinteessä.

Reaktiovaiheelle tyypillistä on jossittelu ja syyllistäminen sekä primitiiviset puolustusmekanismit kuten regressio, kieltäminen, projisointi, rationalisointi, tunteiden eristäminen ja torjuminen. Regressio eli taantuminen ilmaantuu kyvyttömyytenä päättää asioista. Projisoinnilla tarkoitetaan omien syyllisyyden tunteiden siirtämistä toisten harteille. Rationalisoiminen tarkoittaa syyllisyyden tunteiden järkevää selvittelyä. Tapahtuma tai sen aiheuttamat tunteet saatetaan kieltää tai tapahtumasta puhutaan tyynesti ja asiallisesti. Emotionaalisten tunteiden lisäksi myös ruumiilliset reaktiot ovat

ominaista tälle vaiheelle. Sopeutuminen häiriytyy, jos psyykkiset ja fyysiset reaktiot estyvät tai estetään. Sokki- ja reaktiovaihe muodostavat varsinaisen kriisin akuuttivaiheen (Traumaterapiakeskus 2011).

Reaktiovaihetta seuraa läpityöskentelyvaihe muutaman vuorokauden jälkeen tapahtumasta. Läpityöskentelyvaiheessa tapauksessa mukana ollut henkilö alkaa hyväksyä tapahtuman ja uuden elämäntilanteensa. Hän voi myös keskittyä yhä enemmän arjen askareisiin. Reaktiovaihe voi kestää useita kuukausia ja jopa vuosia (Nurmi 2006, 167). Tuona aikana asiat alkavat asettua kohdalleen ja kriisiprosessi hidastuu. Ihminen pyrkii luomaan etäisyyttä tapahtumaan ja kaipaa yksinoloa käsitelläkseen kokemustaan rauhassa. Läpityöskentelyvaiheessa yksilö ei pääsääntöisesti halua puhua tapahtuneesta muiden kanssa. Hän vetäytyy ihmissuhteista ja työpäivä saattaa tuntua ylivoimaiselta. Läpityöskentelyvaiheessa traumaattinen asia ei ole kuitenkaan koko ajan mielessä. Psyykkiset ja fyysiset oireet ja tuntemukset vähenevät. Tyypillisiä oireita ovat muisti- ja keskittymisvaikeudet, sillä osa ihmisen tarkkaavaisuudesta kohdistuu traumaattisen kokemuksen käsittelyyn.

Viimeisenä kriisin vaiheena on uudelleen suuntautuminen, jolloin muutoksiin on sopeuduttu ja elämä jatkuu. Mielen vallanneet trauma-ajatukset väistyvät. Tämä vaihe on nuorille helpompi kuin vanhemmille ihmisille. Uudelleensuuntautumisvaihe alkaa vähitellen ja itsetunto palaa asteittain. Myös erityistoimenpiteet lakkaavat ja yhteydenpito sekä tukitoiminta normalisoituvat. Kaikkia vaiheita viimeisenä seuraavassa sopeutumisvaiheessa kokemukset on liitetty ihmisen kokonaisvaltaiseen elämänasenteeseen ja tunteisiin. Vaikea asia on jäänyt taakse muistojen joukkoon.

3.3 Henkilön tukeminen

Traumaattisen tapahtuman ennustamattomuus, yllätyksellisyys ja odottamattomuus ovat tärkeimpiä yksilön ja yhteisön kriisin syntyyn vaikuttavia tekijöitä. Traumaattinen tilanne voi sattua missä tahansa, milloin tahansa tai kenelle tahansa. Tällaisia tilanteita ovat äkilliset kuolemantapaukset, suuronnettomuudet, tapaturmat, väkivalta- ja uhkailutilanteet sekä myös ”läheltä piti” -tilanteet ja hoitovirheet, joiden seuraukset olisivat voineet olla vakavia. Yksilötasolla traumaattinen tapahtuma aiheuttaa pelkoa, kauhua, avuttomuutta tai kyvyttömyyttä hallita tilannetta. Ihminen ei kestä elämän hallinnan tunteen menettämistä, joten hän siirtää pelkonsa syyllisyydentunteeseen ja jossitteluajatteluun. Ihmisen tietoisuus omasta haavoittuvuudesta lisää pelkoa tulevista järkyttävistä tapahtumista. Traumaattinen kriisi muuttaa ihmisen elämänarvoja ja aikaisempaa käsitystä maailmasta (Saari ym. 2009, 13 – 15, 17 – 18).

Palveluammateissa erityisesti asiakaspalveluhenkilöstöön kohdistuvat väkivaltatilanteet ovat lisääntyneet ja aiheuttavat traumatisoitumista. Eniten työväkivaltaa kokeneita on terveyden- ja sairaanhoitotyön ammateissa toimivien joukossa. Terveyden- ja sairaanhoitajilla väkivaltakokemukset olivatkin yleisempiä niiden joukossa, jotka

kokivat työssään myös kiirettä ja työpaineita. Uhkailu on yleisin väkivallan muoto. Uhkailu ja väkivalta ovat lisääntyneet myös kaupan ja majoitusalan henkilöstöä kohtaan. Erityisesti yksin työskentely lisää tätä riskiä. Yllättävintä voi olla se, että myös lapset ja alaikäiset voivat muuttua aggressiivisiksi ja väkivaltaisiksi poikkeavassa tilanteessa. Tiedetään tapauksia, että matkailuyrityksen henkilökunta on joutunut rahoittelemaan onnettomuuden tai poikkeavan tilanteen johdosta aggressiivisiksi muuttuneita lapsia tai nuoria. Lasten hillitseminen ja suojaaminen on erityisen vaativaa, mikäli ollaan maastossa ja vanhemmat ovat jostain syystä toimintakyvyttömiä.

Alempana on lueteltu eri lähteistä kerättyjä nasevia ohjeita psykologisen ensiavun periaatteista katastrofien yhteydessä. Ohjeet on tarkoitettu pääsääntöisesti henkisen ensiavun ammattilaisille mutta ovat hyvin käyttökelpoisia myös työyhteisön ja yrityksen kriisinhallinnan suunnittelussa.

Kriisissä olevan henkilön kohtaamisen huoneentaulu (vrt. Hammarlund 2010).

Tavoitteenasi on edistää turvallisuutta, levollisuutta, yhteenkuuluvuutta, yhteydentunnetta, toivoa ja omatoimisuutta

1. Esittele itsesi ja varmista, että kriisiin joutunut ymmärtää, että hän voi itse päättää avun tarpeestaan
2. Tärkeintä on kuunnella. Älä puhu itse, ainakaan liikaa. Jos ihminen ei kykene puhumaan kokemuksestaan, yritä auttaa häntä ilmaisemaan ajatuksensa ja tunteuksensa tapahtuneesta. Joskus kokemuksesta kirjoittaminen helpottaa. Lapset usein piirtävät tai leikkivät kokemuksensa.
3. Usko, että kykenet auttamaan läsnäolollasi myös vieraasta kulttuuri- ja kieliryhmästä saapuvaa henkilöä.
4. Ohjaa keskustelu kriisiin joutuneen sen hetkiseen ongelmaan ja sen oireisiin.
5. Ole rehellinen, mutta hienotunteisesti. Vältä kliseitä ”kyllä se siitä”
6. Auta kriisiin joutunutta tarkastelemaan tilannetta realistisesti. Anna hänen kertoa, mitä on tapahtunut, korjaa vain ilmeiset väärinkäsitykset ja epärealistiset odotukset.
7. Auta kriisiin joutunutta hyväksymään apu.
8. Hyväksy hänen tunteensa sellaisenaan ja rohkaise häntä ilmaisemaan vapaasti surua, kipua, syyllisyyttä ja vihaa ilman, että keskeytät tai kommentoit tunteita.
9. Välitä myönteinen perustunnelma (ensisijaisesti olemalla läsnä) ja anna toivoa siitä, että reaktio kyllä menee ohi.
10. Tunnista ja hyväksy omat rajasi auttajana.
11. Varaudu siihen, että tapahtuma koskettaa myös sinua.
12. Pyri seuraamaan henkilön toipumisprosessia läheltä.
13. Auta ihmisiä perustarpeissa (ruoka, suoja, kiireinen lääketieteellinen hoito).
14. Kuuntele ihmisiä, jotka haluavat jakaa kokemuksensa. Tähdennä myös itsellesi, että ei ole olemassa ”oikeaa” ja ”väärää” tapaa tuntea tai kokea tapahtumia.

15. Pyri olemaan ystävällinen, myötäelävä, ja realistisesti toiveikas silloinkin kun ihmiset ovat käytökseltään hankalia tai vaativia.
16. Välitä mahdollisimman tarkkaa tietoa onnettomuudesta tai katastrofista sekä pelastusoperaatioista.
17. Auta ihmisiä saamaan kontakti ystäviinsä ja rakkaisiinsa.
18. Pidä perheen jäsenet yhdessä aina kun se on mahdollista.
19. Anna käytännöllisiä neuvoja, jotka auttavat ihmisiä auttamaan itse itseään.
20. Kannusta ja ohjaa ihmisiä huolehtimaan mahdollisuuksien mukaan omista tarpeistaan.
21. Opasta ihmisiä ottamaan kontakti paikallisiin viranomaisiin ja järjestöihin.
22. Muistuta ihmisiä, että apu ja tuki on tulossa (jos tiedät näin olevan).
23. Kiinnitä huomiota pukeutumiseesi, jonka tulee olla asiallinen ja siisti
24. Seuraa myös omaa jaksamistasi.

Mitä ei pidä tehdä?

1. Älä anna hyviä neuvoja, mutta pyri kuitenkin estämään itsetuhoiset teot ja päätökset.
2. Älä ratko kriisiin joutuneen ongelmia.
3. Älä yritä muuttaa hänen tunteitaan.
4. Älä kerro ihmisille, mitä heidän tulisi sinun mielestäsi tuntea tai tehdä.
5. Älä kannusta häntä syyttelemään muita.
6. Älä etäännytä kriisissä olevaa ongelmistaan.
7. Älä usko, että kriisiin joutunut on kaikin keinoin suojeltava ja että hän ei saa rasittaa itseään.
8. Älä usko, että ihminen, joka ulkoisesti vaikuttaa rauhalliselta tai jolla ei ole selviä stressireaktioita, ei tarvitsisi apua.
9. Älä pakota tai painosta ihmisiä jakamaan tai kertomaan kokemuksistaan, jos he eivät sitä halua tai ole siihen valmiita.
10. Älä anna yksinkertaisia ja ihmisten pelkoja mitätöiviä lohdutuksia kuten ”Kaikki menee varmasti ihan hyvin.”
11. Älä kerro ihmisille, miten heidän ahdistuksensa tai toivottomuutensa perustuvat mielestäsi heidän omiin uskomuksiinsa tai käytökseensä.
12. Älä lupaa sellaista, jota et voi pitää tai joka ei ehkä toteudu.
13. Älä arvostele olemassa olevia tukijärjestelyjä ihmisille, jotka tarvitsevat noita palveluita.

Onnettomuuden tai muun yllättävän tilanteen kokenut henkilö, ei pelkästään lapsi vaan myös aikuinen, voi käyttäytyä mitä yllättävimmillä tavoilla. Henkilö voi kiinnittää onnettomuuden jälkeen tapahtumapaikalla huomiota ulkopuolisen silmin katsoen täysin epäolennaisiin asioihin (lausuen esimerkiksi, että kotona on ruoka odottamassa). Uhri voi vaikka pistää tupakaksi öljyä ja bensaa tihkuvan ajoneuvonsa konepellillä. Onnettomuuden uhri voi pitkän ajan kuluttuakin pyrkiä tulkitsemaan sitä, mitä auttajan tai paikalla olevan muun henkilön ilmeet, sanat ja kehon kieli oikeastaan

tarkoittivatkaan. Nämä yksityiskohdat jäävät usein hyvin tarkasti mieleen ja ne pyrkivät saamaan liioitellun merkityksen uhrin mielessä (Leinonen 2011).

Yrityksen työntekijää tukee ajatus siitä, että yritys on kiinnittänyt huomiota erilaisten kriisitilanteiden hallintaan. Kriisitilanteiden stressinhallintamalliin kuuluu ennakkoiva koulutus, purkukeskustelu (defusing), psykologinen jälkipuinti (debriefing), yksilöllinen tuki (vertaistuki), perhetuki, johdon tuki ja seuranta. Myöhemmin järjestettäviä ryhmäkohtaisia tukitoimia ovat post-traumainternaatit eli kuntoutus-seminaarit. Henkilön kohtaaminen kriisityössä antaa tunteen siitä, että kriisi on hallinnassa ja henkilöä autetaan (Seeck et al 2008, 111 – 113).

Kriisitilanteen välittömään henkiseen tukeen kuuluu defusing eli purkuistunto, jolla tarkoitetaan välittömästi traumaattisen tapahtuman jälkeistä pienryhmäistuntoa. Erona henkiseen ensiapuun defusing on tarkoitettu ryhmää varten. Defusingin tarkoituksena on purkaa nopeasti traumaattisen tapahtuman päällimmäiset kokemukset ja ajatukset, ja normalisoida ne sekä rauhoittua ja palata arki- ja työrutiineihin. Istunto purkaa järkytystä ja sokkia sekä suunnittelee lähituntien tulevaisuutta. Henkistä tukea tulisi tarjota automaattisesti ja välittömästi traumaattisen tapahtuman tai tilanteen jälkeen. Kuuntelu, rauhoittelu ja ylivireystilan tuulettaminen ovat tuen tärkeimpiä piirteitä. Välittömästi tapahtuman jälkeen pidettävässä purkukeskustelussa varaudutaan myös ottamaan vastaan seuraavan päivän lehtiotsikot. Lisäksi istunnon tarkoituksena on auttaa trauman kokeneita huomaamaan reaktioidensa samankaltaisuudet ja sen kautta lieventää psyykkisiä jälkireaktioita.

Defusing sopii asiakkaiden, henkilökunnan ja auttajien henkiseen tukemiseen, varsinkin pienten traumaattisten kriisitilanteiden ja ”läheltä piti” -tilanteiden jälkeen. Defusing ei vielä tunkeudu syvälle tunnereaktioihin, mikä on debriefingin eli jälkipuinnin tarkoitus. Defusing tulisi käynnistää mahdollisimman pian kriisitilanteen jälkeen, ihanteellisinta olisi kolmen tunnin kuluessa. Kriisiryhmän vetäjän harkittavaksi jää se, otetaanko purkutilaisuuteen mukaan kaikki tapahtumassa mukana olleet vai ryhmitelläänkö henkilöt esimerkiksi henkilökunnan edustajiin ja asiakkaisiin erikseen, vaiko asiakkaiden sisällä ryhmiin sen mukaan onko kyseessä kohteena olleen omainen, sivullinen tai ulkomaalainen, jolle olisi hyvä saada järjestettyä purkutilanne omalla äidinkielellään. Perhe on olennainen yksikkö myös kriisiterapian näkökulmasta. Tunnettu norjalainen kriisipsykologi Atle Dyregrov on korostanut, että yksilön kriisi on myös perheen kriisi. Tästä seuraa se, että koko perhe tarvitsee kriisiterapiaa, mikäli sen jäsentä on kohdannut vakava tapahtuma (Dyregrov 2001).

Henkilökunnan ollessa purkutilaisuuden kohteena ryhmän vetäjät voivat olla työyhteisön ulkopuolisia tai sisäisiä tukihenkilöitä. Suositeltavina vetäjinä ovat työyhteisön kriisiryhmän tai työterveyshuollon jäsenet. Työyhteisön sisäinen vetäjä ei voi olla läheinen työtoveri eikä esimies eikä kriisitilanteessa mukana ollut. Kahden vetäjän läsnäolo on suositeltavaa. Heidän tehtävänä on luoda mahdollisimman luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri.

Tapahtumaan liittyvän poliisitutkinnan ja mahdollisesti esitutkinnan käynnistämiseksi on tärkeää, että osallisten kuulemiset suoritetaan mahdollisimman pian tapauksen jälkeen. Sokissa olevaa ihmistä voidaan kuulla mutta ei luonnollisestikaan kuulustella. Kuuleminen tarkoittaa, että mukana olleen havainnot dokumentoidaan muistiinpanoin ja nauhoituksin mahdollisimman tuoreeltaan. Osallisten hallussa olevaa kuvamateriaalia (esimerkiksi kännyköistä ja kameroista) pyydetään myös poliisin käyttöön. Poliisi suorittaa kuulemisen hoitohenkilöstön läsnäollessa. Hoitohenkilökunta muodostuu pääosin terveyskeskusten kriisiryhmistä vahvistettuna ja seurakuntien päivystävillä ryhmillä.

Kriisiryhmän tehtävänä on pitää yllä ja kehittää valmiutta kriisitilanteiden rakentavaan kohtaamiseen sekä tehdä äkillisissä kriisitilanteissa tarvittavaa psyykkistä kriisityötä. Moniammatilliseen ja poikkihallinnolliseen kriisiryhmään voi kuulua lisäksi esimerkiksi rikosuhripäivystyksen henkilöstöä. Mahdollisimman aikainen kuuleminen on tutkinnan kannalta merkityksellistä, koska defusing –istunnossa tapahtuu mielikuvien ja havaintojen kontaminoitumista. Istunnossa hyvin herkästi omaksutaan muiden havaintoja, tulkintoja, kertomuksia ja mielikuvia, joista sitten kerrotaan omina kokemuksina. Poliisi saa osallisten ensikuulemisessa myös arvokasta tietoa pelastustoimien järjestämiseksi ja ohjaamiseksi.

Kriisiryhmän kokoonpano (Esimerkkinä Inarin kunta):

- terveyskeskuksen työntekijöitä (mielenterveys- ja perheneuvolan työntekijät, lääkäri, terveydenhoitajat, sairaanhoitajat)
- sosiaalityöntekijä
- seurakunnan työntekijöitä (diakoniatyöntekijät, pappeja)
- palopäällikkö
- poliisi
- ambulanssiyrittäjä
- opettaja
- yksityisiä kiinnostuneita alalle kouliintuneita henkilöitä

Lähde: Kimmo Kovanen 2010

Ensikuuleminen on suoritettava hienovaraisesti, mistä poliisia on hyvin ohjeistettu nykyisin. Poliisin on hyvä todeta istunnon alkaessa, että tapauksen kertominen poliisille palvelee henkisen jälleenrakennustyön aloittamista. Poliisin rooli ja merkitys tilaisuudessa on oltava kristallinkirkas myös hoitohenkilökunnalle, joka pyrkii joskus suojelemaan potilasta poliisilta. Usein esimerkiksi onnettomuuksien (myös maastoliikenteessä) jälkeen poliisi käy henkisen ensiavun ryhmässä kuulemassa uhrien käsityksiä onnettomuudesta. Tämä voi olla uhreille ja omaisille joskus kiusallista mutta toimenpide on välttämätön tutkinnan nopean käynnistämisen vuoksi.

Debriefing- eli jälkipuintiryhmä kootaan reaktiovaiheessa. Esimerkiksi Claes-Otto Hammarlund (2010) on laatinut käytännön läheisiä ohjeita kriisikeskustelun ja jälkipuinnin vetämiseen ja jäsentelyyn joten jälkipuintiprosessin tarkkoihin yksityiskohtiin ei ole tarpeellista syventyä käsillä olevassa kirjassa. Ensinnäkin on syytä todeta, että jälkipuintia ei järjestetä heti raskaan tapahtuman jälkeen. Esimerkiksi fyysisesti loukkaantuneita ei altisteta jälkipuinnille. Ihmistä ei pidä asettaa kertomaan voimakkaista aistivaikutelmistaan yksityiskohtaisesti liian aikaisin. Alkuvaiheessa tarjotaan vain lepoa, lämpöä, lämmintä juomaa ja hellävaraista kohtelua. Se ei ole vielä jälkipuintia.

Debriefing eli jälkipuinti-istunto on nimenomaan reaktiovaiheen tukimenetelmä. Se on osa psykososiaalista tukea, jonka tarkoituksena on saattaa toipumisprosessi hyvään alkuun ja auttaa muodostamaan tapahtuneesta realistinen kokonaiskuva. Traumaattisen kokemuksen käsittely jälkipuintina on tehokkainta kolmen päivän sisällä tapahtuneesta, sillä sen jälkeen mieli alkaa sulkeutua (Palosaari 2008, 101 – 102). Jälkipuintitilaisuus järjestetään kuitenkin vasta mahdollisen ensimmäisen poliisikuulemisen ja muiden ammatillisten selvittelyjen jälkeen kun vastuukysymykset on varmistettu, kuten aikaisemmin tässä kirjassa asiaa kuvattiin.

Jälkipuintiryhmissä kohdataan, keskustellaan, kuunnellaan ja ennen kaikkea välitetään. Ihmismieli työstää tapahtuneen merkitystä ja kytköksiä muihin asioihin. Myös tulevaisuuden rakentaminen alkaa jälkipuinti-istunnossa. Reaktiovaiheessa on tärkeää, että osalliseen pidetään säännöllisesti yhteyttä ja häntä autetaan arjessa muodostaen hänelle kiinnekohta vielä häilyvässä todellisuudessa. Tärkeää on myös kysellä trauman kokeneen vointia ja jaksamista lähipäivien aikana, jopa viikkojenkin kuluttua, jolloin nähtäisiin jatkohoidon tarve. Toipumisprosessia voidaan kuvata edellä kerrotuilla vaiheilla ja askelmilla, mutta pitää kuitenkin aina muistaa, että tavalliset lähimmäiset ja ystävät antavat arvokkainta kriisiapua (Hammarlund 2010, 26). Oma työyhteisö ja henkilökunta muodostavatkin sitten seuraavan suojaavan kehän avun tarvitsijan ympärille. Kriisiapua voi ja saa antaa kuka tahansa henkisesti tasapainoinen ihminen, jollei tämä itse tarvitse tukea ja vahvistusta. Tärkeintä on läsnäolo, ei niinkään aktiivinen toiminta tai perehtyneisyys psykologiaan.

3.4 Jälkipuinnin soveltaminen yrityksessä

Suomessa jälkipuinnin eli debriefingin käyttö on laajentunut vuosien varrella ja menetelmää tarjotaan uhreille ja heidän omaisilleen, läheisilleen sekä silminnäkijöille. Suomessa ja Norjassa menetelmää voivat käyttää vain ammattilaiset, kun taas muualla maailmassa sen käyttäjät saattavat olla vapaaehtoisauttajia. Debriefing kehittyy ja muuttuu jatkuvasti. Debriefing soveltuu menetelmäksi, kun tilanne on äkillinen ja ennustamaton, traumaattinen ja järkyttävä sekä stressitilanne on ohi. Tilanteita, joihin jälkipuinti ei sovi tai sen lisäksi tarvitaan muuta tukea, ovat pitkäkestoiset

stressitilanteet, jatkuvasti toistuvat tilanteet, aikaisemmat psyykkiset häiriöt ja erittäin traumatisoivat tilanteet. Esimerkiksi kun työtoveri kuolee, on debriefing sopivampi kuin defusing (Saari 2008, 173 – 174, 189). Kriisitilanne on tärkeää puhua jonkun kanssa läpi. Jos niitä ei selvitetä, kokemukset ja pelkotilat ponnahtavat esille seuraavissa kriiseissä (Kantola 2010). Uusi kriisi pohjautuu aina edelliseen kriisiin.

Debriefing toteutuu useimmiten kunnallisen kriisivalmiusryhmän hoitamana. Ensisijaisesti käytetään työyhteisön ulkopuolisia vetäjiä, jotka eivät tunne osallistujia entuudestaan. He ovat erikoiskoulutettuja ammattilaisia. Debriefing -koulutuksen käyneitä ja vetäjiä on yleensä kaksi (Kiiltomäki & Muma 2007, 26; Palosaari 2008, 101 – 102). Ensin ryhmissä keskustellaan, jolloin osa on hiljaa ja osa puhuu. Sairaaloissa ovat omat kriisiryhmänsä, jotka huolehtivat tuen antamisesta potilaille ja omaisille sekä henkilökunnalle äkillisten kriisitilanteiden jälkeen. Henkisen ensiavun ryhmä koostuu erikoiskoulutetuista henkilöistä koottuna eri yksiköistä. Sairaalan puhelinkeskus hälyttää kriisiryhmän paikalle, jossa tehdään yleisarvio potilaista. Sairaalassa organisoidaan kriisityöryhmä, joka vastaa rauhallisten tilojen järjestämisestä uhreille ja osallisille, tilannetietojen välittämisestä sekä yhteydenpidosta omaisiin. Palvelua saa jopa puolen tunnin kuluttua hälytyksestä. Kirjan alussa puhuttiin suuronnettomuusskenaarioista matkailualalla ja suuronnettomuuden määrittelystä. Tässä kohden on paikallaan mainita, että suuronnettomuushälytyksestä vastaava lääkäri (L2) asettaa Lapissa keskussairaalan hälytystilaan kun normaalina työaikana vaikeasti loukkaantuneita on yli 10 henkilöä ja päivystysaikana kun vaikeasti loukkaantuneita on yli 5 henkilöä.

Henkisen ensiavun ryhmät toimivat päivystäjinä oman työnsä ohessa. He toteuttavat tarvittaessa sairaalan henkilöstön defusing -istunnon ja jatko-ohjauksen. Henkisen ensiavun asiantuntijan tehtävänä on olla saatavilla, tarjota käytännön apua ja toimia yhdyssiteenä omaisten ja potilaiden sekä lääketieteellisen henkilöstön välillä (Montonen 2010).

Debriefing –istunnon kulku:

- 1) Kokoonpano
- 2) Rauhallisen tilanteen varmistaminen
- 3) Faktojen läpikäynti
- 4) Ajatusten, mielikuvien, tunteiden läpikäynti
- 5) Reaktioiden normalisointi
- 6) Katseen luominen eteenpäin
- 7) Mahdollisesta tilanneseurannasta sopiminen

Lähde: Kimmo Kovanen, Inarin kunta 2010

Kriisiryhmissä maksimimäärä tulisi olla noin kymmenkunta ihmistä, jotta kaikkia osallisia voidaan kuulla. Salli Saaren (2008) mielestä jälkipuinnissa suurten ryhmien haitat ovat suuremmat kuin edut. Hänen mielestään yli 15 henkilön jälkipuintiryhmä on suuri. Suureen ryhmään liittyvä keskeinen ongelma on, että kaikki eivät voi eivätkä halua puhua omista henkilökohtaisista kokemuksistaan ja tuntemuksistaan, sillä aikaresurssi ei siihen riitä. Ryhmä on usein heterogeeninen, joten tunteiden käsittelyssä ei päästä syvällisyyksiin. Edellämäinittuja suurempiin ryhmiin sopii menetelmänä luennointi ja opettaminen (Saari 2008, 195 – 197). Esimiehen osallistuminen jälkipuintiin ei ole aina hyödyllistä. Tämä asia on kuitenkin tilannekohtainen, joka arvioidaan erikseen. Varsinkin läheltäpiti -tilanteet ja vakavat työskentelyvirheet vaativat esimiehen läsnäoloa istunnossa.

Alaa käsittelevä tutkimus ei yksioikoisesti tue debriefingin käyttöä ja hyötyjä kaikkien yksilöiden kohdalla. Pitkissä seurantatutkimuksissa on todettu, että osa ihmisistä hyötyy, osa ei hyödy, Jotkut voivat saada jopa haittavaikutuksia. Jos samaan debriefing-istuntoon tulee monia eri tavoin ja eri tasoisesti trauman aiheuttajan koskettamia henkilöitä, voi tunteiden ja tilanteen syvälinen käsittely olla haitallista heille, jotka eivät ehkä ole olleet samalla tavoin onnettomuuden tai tapahtuman ytimessä kuin jotkut toiset ryhmässä olevat. Näille henkilöille itse käsittelyprosessi voi aktivoida juuri tästä syystä kokemuksen syvemmän traumaattisen ulottuvuuden, kuin mitä ilman tällaisessa ryhmässä tapahtuvaa asioiden käsittelyä tapahtuisi. Tukea hekin tarvitsevat, mutta erilaista. Toki tätäkin näkökulmaa voidaan pitää mahdollisuuksien mukaan aktiivisena ryhmäkokoontumisen rakennettaessa (Salmi 2011).

Pitää aina muistaa, että osallistuminen jälkipuintiin on vapaaehtoista. Debriefingistä kieltäytyminen voi johtua leimautumisen tai psyykkisen hajoamisen pelosta. Tapahtuman kokenut ei aina katso tarvitsevänsä erikseen järjestettyjä jälkipuintikeskusteluja. Joskus henkilö voi kokea, että ystävien tai perheen kanssa puhuminen on usein riittävä kriisistä selviytymisen keino. Tai tapahtuneesta ei ole tarvetta puhua, sillä siitä ei ole aiheutunut mitään vaikeita tilanteeseen liittyviä reaktioita (Saari 2008, 182). Mikäli jälkipuintiin päädytään, on tilanne organisoitava hyvin. Kahdesta neljään tuntiin kestävä istunto vaatii rauhallisen ja neutraalin ympäristön.

Poikkeustilanteen, lähinnä onnettomuuden, sattuessa palo-, pelastus- ja poliisiviranomaiset informoivat onnettomuuden uhreja kriisiryhmän tarjoamasta palvelusta. Ensimmäisinä paikalle saapuvat viranomaiset ottavat yhteyttä kriisiryhmään. Kriisiryhmän vastuullinen työntekijä puolestaan ottaa yhteyttä uhreihin sopien jatkotoimista. Suuronnettomuuksissa pelastustoimien johto-organisaatio ottaa kriisiryhmän käyttöönsä. Henkilöltä (uhrilta ja osalliselta) on aina kysyttävä, saako häntä koskevia tietoja antaa henkisen ensiavun kriisityöryhmälle. Tapana on, että poliisi pyytää asiakkaalta luvan siihen, että kriisiryhmän edustaja ottaa henkilöön yhteyttä. Poliisi voi jättää asiakkaalle kriisiryhmän yhteystiedot. Myös matkailuyrittäjän on hyvä tietää tällainen menettelytapa. Poliisin sijasta yrittäjä tai yrityksen työntekijä voi varmistaa asiakkaalta haluaako tämä keskustella henkisen ensiavun asiantuntijoiden

kanssa. Yrityksessä tulisi aina olla saatavilla kriisiryhmien yhteystiedot sekä esitteitä kieliversioineen. Seurakunta voi tarvittaessa myös toimia vetäjänä kriisiryhmässä, jos käsiteltäviä henkilöryhmiä on paljon.

Kriisiin joutunutta on varjeltava turhalta stressiltä ja voimakkailta vaikutelmilta. Tiedotusvälineet ja yleisö eivät saa päästä häiritsemään uhreja. Kriisiin joutuneella on kuitenkin oikeus puhua tiedotusvälineille hänen niin halutessaan. Hänelle tulee tällaisessa tilanteessa muistuttaa mitä keskustelu tiedotusvälineiden kanssa voi aiheuttaa pitkällä tähtäimellä hänen voinnilleen ja läheisilleen. Tutkimuksissa on todettu, että sokkivaiheessa median kanssa tekemisissä olleet ovat myöhemmin oireilleet enemmän kuin medialta suojatut henkilöt. Voi käydä myös niin, että onnettomuuteen joutunut henkilö ei ota yhteyttä kriisikeskukseen tai henkisen ensiavun henkilöstöön mutta jää kotiin odottamaan apua. Lopulta henkilö voi ottaa yhteyttä suoraan tiedotusvälineisiin, joille voi jäädä mielikuva siitä, että hoitojärjestelmä ei auttanut häntä. Kriisiin joutuneesta pitää huolehtia heti tapahtumapaikan lähistöllä ja lähellä sitä ryhmää johon hän kuuluu. Henkilöä ei saa lopullisesti erottaa saman tapahtuman kokeneesta ryhmästä. Jälkipuinti yhteisen kokemuksen omaavan ryhmän kanssa on ratkaisevan tärkeää.

On mahdollista, että uhri haluaa jäädä eräänlaiseen avuttomuuden tilaan säilyttääkseen itsellään oikeuksia esittää vaatimuksia, tuntea suuttumusta, oikeuden saada taloudellista tukea ja purkautua tiedotusvälineiden kautta. Kriisi-intervention ympärille on maailmalla syntynyt ”uhribisnestä”, joka hyödyntää edellä mainittuja uhrin pyrkimyksiä, medikalisoii kriisiä edelleen ja luo uhrissa uusia, mahdollisesti pitkäkestoisia tarpeita. Tämä voi aiheuttaa uusia ongelmia sekä uhrille että hänen taustayhteisölleen varsinkin jos kyse on merkittävistä taloudellisista eduista, palkkioista, korvauksista, vahingonkorvauksista ja maineenhallinnasta. Uhribisneksessä kietoutuvat yhteen vakuutusyhtiöiden, psykiatrian, asianajajien, terapeuttien, psykologien ja lääkäreiden edut. Kriisinhallinnasta on tehty kaupallistettava ilmiö, palvelutuote, jota voidaan myydä, markkinoida ja kehittää.

Samalla tulee muistaa, että onnettomuuden, tapaturman tai läheltäpiti -tilanteen seurauksena käynnistyvät mahdolliset oikeuskäsittelyt, julkisuuskeskustelut ja työtehtävämuutokset voivat pitkittää sekä työntekijän että asiakkaan henkilökohtaista kriisijaksoa ja siitä toipumista. Uhrin omainen tai esimies voi lähteä etsimään syyllistä, jolloin yrityksen työyhteisö kriisiytyy uudelleen. Työyhteisöä voivat rasittaa usean henkilön työstä pois jääminen tai sen harkinta ja sairauslomien traumaattisen stressin seurauksena. Traumaattinen tapahtuma vaikuttaa ainakin lyhyellä tähtäimellä työtyytyväisyyteen alentamalla työmotivaatiota. Toisaalta se voi, paradoksaalista kyllä, vaikuttaa myös ammattitaidon vahvistumiseen ja positiivisiin muutoksiin työpaikan rutiineissa. Esimerkiksi tarkkaavaisuus ja valppaus voi lisääntyä erityisesti yövuoroissa ja yksintyöskentelyssä mikäli työpaikalla on aikaisemmin koettu jotakin poikkeuksellista (Aziza 2010, 57).

3.5 Yhteisöllinen organisointi

Kriisityöllä tarkoitetaan kaikkea kriisitoimintaa henkisestä ensiavusta pitkäkestoisiin kriisiterapioihin. Pelastusharjoituksissa ja henkilökuntakoulutuksissa on havaittu, että matkailuyritykselle sekä majoitus- ja ravitsemusliikkeen henkilökunnalle tulee tarjota koulutuksen ja harjoittelun kautta valmiudet kohdata psykososiaalisessa kriisissä olevia asiakkaita ja omaisia. Yrityksessä ymmärretään jo nykyisin varsin hyvin, että työpaikalla, erityisesti korkeariskisillä aloilla (poliisi, pelastustoimi, terveyskeskukset), pitää olla pelastussuunnitelman ja laajemman turvallisuusasiakirjan ohella myös selkeä kriisisuunnitelma. Yrityksellä ja muulla organisaatiolla tulee luonnollisesti pelastuslain ja -asetuksen määräämissä tapauksissa olla kirjallinen pelastussuunnitelma. Nykyisin kuitenkin suositellaan turvallisuusasiakirjaa kaikille yrityksille ja organisaatioille. Suunnitelmissa, jotka sisältävät kriisi(viestintä)suunnitelman, ohjeistetaan henkilökunnan ja johdon toimintaa onnettomuus- ja tapaturmatilanteessa sekä muussa erityistilanteessa. Suunnitelmassa on oltava henkilöstön ja asiakkaiden tukemista koskevia ohjeita kriisi-, vaara- ja väkivaltatilanteiden varalta.

Kuva Vesa Koivumaa



Kuva 5. Suuronnettomuusharjoitus Saariselän XXI Pelastuspalveluseminaarissa. Skenaariona charterbussin ja henkilöauton onnettomuus.

Yleensä yrityksissä ymmärretään kriisin hallinnan ja viestinnän merkityksellisyys, mutta prosessin suunnittelu ja harjoittelu ovat jääneet toteuttamatta. Usein yritykset, jotka ovat aiemmin kohdanneet kriisin, eivät ole juuri ottaneet opiksi tapahtuneista. Kriisiviestinnän kohdalla yleinen ongelma yrityksissä on, ettei yrityksillä ole suunnitelmia tai harjoiteltuja toimintamalleja erilaisten kriisien varalle. Kriiseistä voidaan ottaa oppia, mutta ei pidä odottaa, että seuraavalla kerralla toimitaan täysin samalla tavalla kuin edellisessä kriisissä (ks. esim. Jääskeläinen 2010).

Yrityksessä voidaan ottaa ratkaisevia askelia kriisin ennakoinnin suuntaan. Esimiehellä ja työnjohdolla tulee olla riittävät tiedot kriisituen tarpeen ymmärtämiseksi ja tuen järjestämisestä. Turvallisuusasiakirjaan sisältyvässä kriisisuunnitelmassa tulee myös antaa tietoa siitä, miten purku- ja tukikeskustelut sekä jälkipuinti hoidetaan. Kielitaito- ja kulttuurikysymykset ovat matkailussa erityisenä haasteena. Tapahtuneen purkaminen tulisi aloittaa mahdollisimman pian myös niiden ulkomaalaisten henkilöiden osalta, jotka ovat olleet mukana kriisitilanteessa. Henkisen ensiavun toimenpiteiden suunnittelussa on huomioitava riittävätkö tulkkipalvelut onnettomuustilanteessa ja kuinka alueen ja paikkakunnan kielitaitoisen väestön osaaminen hyödynnetään. Matkailuyrityksen kriisinhallinta monimutkaistuu mikäli uhreina ja osapuolina on ulkomaalaisia. Matkailuyrityksellä ei ole velvollisuutta tietää mistä tulkkeja saa kriisitilanteisiin, mutta pääsääntö on, että kaikki kielitaidollinen apu myös yrityksestä on tarpeen ja tulee ottaa käyttöön mahdollisimman nopeasti. Henkisen ensiavun ryhmä kunnassa ja/tai Suomen Punainen Risti järjestävät tulkkipalvelun. Henkisen ensiavun kriisiryhmä voi järjestää tulkin paikalle, mutta tulkin saamisessa voi kestää jopa useita vuorokausia. Suomen Punaiselta Ristiltä saa ulkomaan kielellä kriisiapua tilattaessa. Hyvällä yritysten välisellä yhteistyöllä on voitu luoda erityisosajien pooleja, joissa yrityksen tukeutuvat toisiinsa. Esimerkiksi harvinaisen kielen osaaja voi löytyä naapurirytyksestä. Internetissä kriisiapua tarjoaa esimerkiksi www.tukinet.fi.

Todennäköisimpien erityistilanneskenaarioiden mukaisia harjoituksia on pidettävä säännöllisesti yrityksen omina harjoitteina, yrityksen lähiverkoston kanssa ja yhteistyössä paikallisen henkisen ensiavun ryhmän kanssa. Viranomaiset ovat yrityksen keskeisiä kumppaneita, joilta saa neuvoja ja ohjeita sekä lääkehuollosta että psykososiaalisen tuen järjestämisestä työpaikalla. Kansainvälisessä kirjallisuudessa usein eriytetään matkailualueen kriisisuunnitelman laatiminen ja harjoittelu valmiussuunnitteluprosessista (pelastussuunnitelmasta) erilliseksi käytänteeksi. Anglosaksisessa maailmassa kriisinhallintasuunnitelmalla (Crisis Management Plan) voidaan tarkoittaa myös pelastussuunnitelmaa, jonka toteuttaminen aktivoidaan välittömästi poikkeustilanteen käynnistyttyä. Meidän oloissamme kriisinhallintasuunnitelma lukeutuu osaksi yrityksen turvallisuusasiakirjaa tai vaihtoehtoisesti pelastussuunnitelmaa. Matkailualueen kriisisuunnitelma ja sen laatimis- ja päivittämissaikataulu tulee puolestaan yhdistää tunturikeskuskohtaiseen pelastussuunnitelmaan joko sen liitteeksi tai suoraan pelastussuunnitelman sisältöihin.

Yrityksen kriisinhallintasuunnitelman runko rakentuu johdanto-osasta, ongelmatilanteiden tunnistamisesta, skenaarioanalyysistä (kuvataan mahdolliset tapahtumaketjut), toimintamalliosiosta (yhteydenotto yrityksen kriisinhallintaorganisaatioon ja muu soittolista sekä hälytysketju), kriisin mahdollisten osapuolten tunnistaminen (asiakkaat ja heidän omaiset, työntekijät ja heidän omaiset, palveluntuottajat), viestinnän suunnitelma toimenpiteineen ja harjoitukset. Matkailuyritysten laatimat kriisinhallintasuunnitelmat ovat reilusti alle kymmensivuisia tiiviitä asiakirjoja, joiden sisältö on selkeästi ilmaistu. Kriisinhallintasuunnitelmien tärkeimpänä osiona pidetään yleensä kriisiviestinnän suunnitelmaa/kaaviota.

Jotkut suuret ja imagoherkät (pörssi)yritykset ovat solmineet yhteistyösopimuksen henkistä ensiapua ja kriisihoitoa tarjoavien yksityisten yritysten ja psykologien kanssa. erilaiset skenaariot ja tapahtumat on suunniteltu ja harjoitettu etukäteen tällaisen yrityksen kanssa. Toisinaan tapaa sellaisia ratkaisuja, että julkisuudessa näkyvän yrityksen johto tai henkilökunta on ohjeistettu kääntymään yksityisen palveluntarjoajan puoleen julkisen terveydenhuollon sijasta. Matkailualalla toimivan PK-yrityksen kannalta tämä ns. yksityinen malli lienee harvinainen eikä kovin tarkoituksenmukainenkaan mutta on hyvä tietää sellaisenkin vaihtoehdon olemassaolo.

Tässä yhteydessä kannattaa ottaa esille myös yrittäjäomistajan kriisipsykologiset tarpeet. Yrittäjä jää usein vähälle huomiolle tämänpäiväisessä kriisinhallintakeskustelussa, jota dominoi asiakkaiden, työntekijöiden ja sivullistenkin hyvinvoinnista huolehtiminen. Yrittäjää ei saa jättää yksin jos yritys menee alta vaikkapa tulipalon seurauksena. Tarvitsemme vahvan tukiverkoston myös hänen henkisen hyvinvointinsa turvaamiseksi.

Yrityksen suunnittelua tukee kunta, jonka tulee huolehtia kriisiryhmän hälytyskaavion ylläpidosta ja toimintaohjeistuksen päivittämisestä tulkiluetteloineen. Kunnat päättävät itse, missä laajuudessa ne panostavat psykososiaaliseen tukeen. Psykososiaalisen tuen ja palveluiden järjestäminen on Suomessa lakisääteistä toimintaa. Palo- ja pelastusasetuksen (2003) mukaan kunnilla on velvollisuus järjestää psykososiaalista tukea onnettomuuksien uhreille, omaisille ja pelastustyöntekijöille (Leppävuori ym. 2009, 15 – 16). Vuonna 2005 kunnista 89 prosentilla toimi oma kriisiryhmä, jonka jäsenet olivat koulutettuja sosiaali- ja terveystoimen ammattilaisia. Puolet kunnista arvioi kriisityön toimivuuden olevan hyvä. Suomen mielenterveysseuran mukaan Suomessa oli muutama vuosi sitten vielä alueita, joissa psykososiaalisesta tuesta ei oltu huolehdittu lainkaan (STM 2006, 36). Tilanne on parantunut viimeisen parin-kolmen vuoden aikana mutta esimerkiksi rikoksen uhrin jäävät vielä melko usein psykososiaalisen kriisituen ulottumattomiin.

Erityinen huoli on tällä hetkellä maahanmuuttajien ja muun ulkomaalaisväestön kriisitukipalvelujen tasosta ja saatavuudesta sekä onnettomuus- että rikosuhritilanteissa. Esimerkiksi Rikosuhripäivystys on viime aikoina kehittänyt valmiuksiaan toimia ulkomaalaisten rikosten uhrien hyväksi tarjoten myös apua ulkomaalaisille

matkailijoille, jotka ovat joutuneet rikoksen tai onnettomuuden uhriksi (Alanne-Kunnari 2010).

Kuntiin perustettujen kriisiryhmien ja kunnan johtoryhmän velvollisuus on huolehtia henkisen ensiavun saatavuudesta. Kuntien kriisiryhmissä on edustajia terveystieteiden henkilöstöstä, seurakunnan edustajista ja Suomen Punaisesta Rististä. Kunnan palopäällikkö sekä terveystieteiden psykososiaalisen avun asiantuntijat ja SPR:n edustajat paikkakunnalla ovat matkailuyrityksen tärkeimmät ulkopuoliset kumppanit suunniteltaessa kriisinhallintaa ja kriisiviestintää. Myös aikaisemmin jo mainitun Rikosuhripäivystyksen asiantuntemusta on hyvä käyttää apuna kriisinhallinnan suunnittelussa sekä kriisiviestinnän harjoittelussa.

Suunnittelutyötä kannattaa kuitenkin ensisijassa tehdä matkailualuekohtaisena tai kuntakeskuksen yhteistyönä oman kunnan sisällä. Matkailualuekohtaisessa kriisinhallinnan suunnittelussa on se etu, että laajana yritysyhteistyönä voidaan laatia resurssikortit ja harjoituksia, jotka lisäävät kriisinsietokykyä myös yksittäisessä yrityksessä. Resurssikortti ja sitä edeltävä resurssikartoitus osoittavat alueella käytettävissä olevat välineet ja osaamisen onnettomuus- ja tapaturmatilanteessa. Henkilöstön ja välineiden yhteiskäyttö pelastus- ja kriisitilanteessa muodostaa erään tärkeän teeman matkailualuekohtaisiin (kriisi)harjoituksiin.

3.6 Työyhteisö elää mukana

Yksilön kriisi on aina myös työyhteisön kriisi. Oma henkilöstö on luonnollisesti lähin ja tärkein yhteisö jonka kanssa kriisin läpiviemisen ja viestinnän pelisäännöt sovitaan. Unohtaa ei sovi myöskään yrityskumppaneiden kuten alihankkijoiden ja päähankkijoiden sekä lähiverkoston (matkailukeskuksen) muiden yritysten merkitystä yhteisten strategioiden ja kriisisuunnitelmien laatimisessa sekä harjoittelemisessa. Työturvallisuuslain mukaisesti työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden sekä fyysisestä että henkisestä työturvallisuudesta. Mikäli työntekijän todetaan kuormittuvan työssä hänen terveyttään vakavasti vaarantavalla tavalla, on työnantajan ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran välttämiseksi tai vähentämiseksi (Työturvallisuuslaki 2002). Työpaikan koulutustilaisuuksien yhteydessä voidaan antaa henkilöstön arvioida ja listata niitä mahdollisia työssään eteen tulevia tapahtumia, jotka koetaan erityisen traumatisoivina ja järkyttävinä. Tällainen etukäteislistaus toimii samalla selvityksenä esimiehille sekä työterveys- ja työsuojeluhenkilöstölle heidän suunnitellussa kriisitilanteiden jälkihoitoa. Samalla yritys saa arvokasta aineistoa kriisi(viestintä)suunnitelman laatimiseen.

Työterveyshuoltolain (2001) mukaan työnantajan on järjestettävä työntekijöilleen työterveyshuollon palvelut. Työterveyshuollon tehtäviin kuuluu ennaltaehkäisevän terveydenhuollon lisäksi työpaikoilla tapahtuvien kriisitilanteiden psykososiaalisen jälkihoidon ja kriisituen organisointi. Työterveyshuolto toimii myös asiantuntijana työn

kuormittavuuden selvittämisessä ja arvioinnissa. Esimiehillä on tärkeä rooli työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistämässä sekä työntekijän ohjaamisessa työterveyshuoltoon, jos hänen voimavaransa eivät riitä (Saari ym. 2009, 76). Esimiehen lisäksi työpaikan luottamushenkilö ja työsuojeluvaltuutettu ovat avainasemissa henkilöstön hyvinvoinnin edistämässä.

Katastrofitilanteen jälkeen yrityksen henkilökunnan tulisi kokoontua yhteen ja purkaa tunteensa, ajatuksensa ja kokemuksensa yhdessä tilanteessa mukana olleiden kanssa mikäli se vain on mahdollista ja jokseenkin vaivattomasti järjestettävissä. Ketään ei pitäisi päästää työpaikalta kotiin tai uuteen työvuoroon ennen kuin hänelle on henkistä ensiapua ja tukea tarjottu. Jos henkilökuntaa on paljon ja monessa eri yksikössä eivätkä kaikki pääse paikalle, olisi tarpeellista tällaisten tilanteiden jälkeen jakaa lehtinen, jossa on selvitetty traumaattisen kriisin selviytymiskeinoja ja tarjolla olevia tukitoimenpiteitä.

Työyhteisössä tapahtuva jälkipuinti on yleensä hyvin tehokas työympäristöä kohentava psykososiaalinen toimenpide. Jälkipuinnin avulla yritys (organisaatio) ja sen jäsenet saavat opastusta ja tietoa ryhmän ja yksilön psykologisista valmiuksista ja tavoista reagoida tapahtuneeseen. Työyhteisössä syntyy ilmapiiri joka kannustaa käsittelemään voimakkaita kokemuksia. Välittömänä tuloksena on psyykkisen stressin ja uupumisen ennaltaehkäisy. Asianmukainen ja selkeä tiedottaminen tapahtuneesta, odotettavissa olevista ongelmista ja käytettävissä olevista tukipalveluista edistää psykososiaalista toipumista. Työyhteisössä oikein ajoitetulla ja hoidetulla kriisitilanteella on pitkällä tähtäimellä yrityksen kilpailukykyä ja yhtenäisyyttä edistävä vaikutus

Kriisisuunnitelman laatiminen lähtee liikkeelle käytettävissä olevien resurssien ja vasteen kapasiteetin arvioinnilla. Näin saadaan selville tärkeimmät puutteet vasteessa ja olemassa olevassa suunnitelmassa. Samalla koordinoiva ryhmä (laaturyhmä, turvallisuusryhmä) voi suuntautua arvioinnissa havaittujen puutteiden korjaamiseen. Kriisisuunnittelun (valmiussuunnittelun) toisessa vaiheessa alueen laatu/turvallisuusryhmä nimeää henkilön/henkilöitä valmistelevaan käytännössä kriisisuunnitelmaa yhdessä alueen viranomaisten, järjestöjen ja muun verkoston kanssa. Matkailukeskusalueen kriisisuunnitelma on paikallisen kunnallisen turvallisuussuunnitelman kanssa julkinen ja avoin paperi poiketen siten varsin paljon perinteisestä valmiussuunnitelmasta. Kriisisuunnitelman laadinnassa painopiste on henkisen ensiavun ja viestinnän järjestämisessä. Suunnitelman tulee olla mahdollisimman tiivis, jotta laadintaan käytettävä työpanos ei muodostu ylivoimaiseksi. Pääasiana on informoida ja sitouttaa alueen yritykset yhteiseen suunnitelmaan ja harjoitteisiin sekä avata yrityksille ja lähiverkostolle käytettävissä olevaa henkisen ensiavun järjestelmää yhteystietoineen.

Yritys voi omatoimisesti valmentautua erilaisiin poikkeustilanteisiin. Maassamme läpivietyjen katastrofi- ja pelastusharjoitusten tavoitteena on pääsääntöisesti ollut viranomaisyhteistoiminnan kehittäminen. Jatkossa tarvitaan yhä enemmän sellaisia harjoituksia jotka suunnitellaan ja suoritetaan yritysverkostovetoisesti.

Viranomaisvetoisten mittavien pelastusharjoitusten rinnalle tarvitaan yritysten yhdessä asiantuntijan kanssa järjestämiä pienharjoituksia ns. päivittäisharjoituksia, joissa käydään läpi yleisimpiä tapaturma-, onnettomuus- ja rikosmuotoja joita yritys voi kohdata käytännön toiminnassaan.

ESIMERKKEJÄ YRITYKSEN PÄIVITTÄISHARJOITTEISTA		
Teema	Asia johon keskitytään	Kriisiviestinnän teema
Etsintätehtävä	Kaluston ja henkilöstön käyttö	Yritys-viranomais-kommunikaatio
Liikenneonnettomuus	Lisäonnettomuuksien ehkäisy	Tapahtumassa osallisten keskinäinen viestintä
Tulipalo laavulla	Alkusammutustaito	Evakuointiviestintä
Sairauskohtaus	Ensiaputaito	Viestintä omaisten, läheisten kanssa
Ruokamyrkytys	Asiakashuolto	Asiakasryhmäviestintä
Poikkeavan henkilön käsittely	Henkilökunnan vertaisapu	Yrityksen sisäinen viestintä
Uhkaus	Sisäinen hälyttäminen	Henkilökohtainen kriisiapu
Omaisuusvarkaus	Ammatillinen havainnointi	Ennaltaehkäisevät toimet
Myrskytuho/luonnonkatastrofi	Yrityksen evakuointi	Viestintäjärjestelmien toimivuus

Yksittäisten yritysten mielestä yritykset ovat usein liian pieniä tai niiden toiminta liian vaatimatonta erillisen kriisi- ja toipumissuunnitelman laatimiseen. Yritys ehkä mielellään näkisi, että tällaisen suunnitelman laatimisen vastuu on ensisijassa kunnalla, matkailualueella ja matkailun markkinointiorganisaatioilla. Matkailuorganisaatioilla tulee olla oma roolinsa kriisisuunnitelmien laatimisessa. Organisaatiot voivat esimerkiksi antaa asiantuntija-apua ja verkostoja yritysten omien suunnitelmien ja harjoitusten laadintaan sekä julkisuuden hallintaan.

Matkailukeskuksissa yritysten oman vastuun lisääntyminen merkitsee myös sitä, että yritysten keskinäistä yhteistoimintaa täytyy hioa poikkeustilanneharjoituksissa. Sekä suuriin pelastusharjoituksiin että päivittäisharjoituksiin tulee liittää mukaan kriisinhallinta ja kriisiviestintä yrityksessä. Kriisityö ja tilanteen purkaminen matkailuyrityksessä tapahtuneen onnettomuuden jälkeen vaativat etukäteisharjoittelua. Yritysvetoisissa harjoituksissa näkökulma painottuu asiakkaan, henkilöstön ja turvallisuusjohtamisen suuntaan. Matkailukeskusalue tai tunturikeskus muodostaa sopivan mittakaavan päivittäisharjoituksiin mutta myös suuronnettomuus- ja katastrofiharjoituksiin. Päivittäisharjoitukset tuovat aina päivitettävää tietoa myös yrityksen pelastussuunnitelmaan ja muihin turvallisuusasiakirjoihin.

4 Viestinnän onnistuminen

4.1 Kriisiviestintä pysyväksi harjoitusteemaksi

Kriisiviestintä on noussut merkittäväksi osaksi yritysten turvallisuusjohtamista 2000-luvun aikana. Yleinen ongelma yrityksissä on, ettei yrityksillä ole suunnitelmia tai harjoiteltuja toimintamalleja erilaisten kriisien varalle. Erityisesti kriisiviestintään kiinnitetään vielä vähänlaisesti huomiota pelastusharjoituksissa. Kriisitalanteissa toimiminen vaatii yrityksen johdolta hyvää kriisinhallintakykyä, viestinnän hallitsemista sekä johtamistaitoja. Kriisiviestintä on erityisen tärkeä osa kriisin hallintaa.

Kriisiviestinnässä luodaan kohtaamistilanne, jossa eri toimijat ja kriisin osapuolet ovat vuorovaikutuksessa erilaisia viestintäkanavia hyödyntäen. Kriisin kohdatessa tiedontarve kasvaa huomattavasti. Tilanteen eskaloitumisen ja paniikin estäminen edellyttävät tiedon saantia ja tiedon tarjontaa. Yrityksellä voi olla tässä tärkeä rooli vaikkakin on selvää, että julkishallinnon (siviili)kriisissä viranomaiset vastaavat tiedottamisesta ja kriisin hoidosta. Viranomainen voi puolestaan olla avainasemassa myös yrityksen kriisin hallinnassa ja tiedottamisessa kriisin aiheuttajasta riippuen. Kriisiviestintä tulee harjoitella ja ennakoida samalla tavalla kuin kriisin hallintaa ylipäätään.

Häiriö- ja kriisitalannetyypit voidaan jakaa kriisiviestinnän kannalta kolmeen tasoon. Häiriötilanne on erityisesti huomioitava tapahtuma. Se voi olla jokin tavanomaisesta poikkeava tilanne, kuten erittäin huono sää. Kriisitalanne on puolestaan merkittävä tapahtuma kuten esimerkiksi Islannin tulivuorenpurkaus ja siitä johtuva lentoliikenteen kaaos. Äärimmäinen kriisitalanne on kriittinen tapahtuma, kuten lento-onnettomuus tai tulipalo. Äärimmäisen kriisitalanteen sattuessa tiedotustilaisuus tulee järjestää kahden tai viimeistään kolmen tunnin kuluttua tapahtuneesta (Huhtamaa 2010).

Monenlaiset tapahtumat ovat mahdollisia. Valmistautuminen kriisiviestintään merkitsee ohjeiden laatimista, työnjaon selkeyttämistä, valmentamista ja harjoittelua erilaisten tilanteiden varalle. Erityisen tärkeää on sopia matkailukeskuskohtaisista vastuista ja toimintaperiaatteista kriisin viestinnässä ja tiedottamisessa. Kriisin viestintään on syytä varautua henkisesti luomalla mielikuvia niistä tilanteista, joissa viestintää voi tarvita. On sitä parempi, mitä enemmän erilaisia poikkeustilanteita keksitään, kirjataan ja harjoitellaan. On oltava tiedossa, mitä eri tahot sekä yrityksessä että sen ulkopuolella tekevät kriisiviestinnässä. Vastuuhenkilöt tulee nimetä ja toimintaketjut määritellä jokaiseen kuviteltuun tilanteeseen.

Vastuuhenkilöiden puhelinnumerot ja muut tarpeelliset yhteystiedot kootaan kriisiviestintäkorttiin (Liite I). Kortti tulee olla avainhenkilöillä mukana aina työtehtävissä liikuttaessa. Kortti voi olla mukana myös vapaa-ajalla koska usein

johtohenkilöt joutuvat varautumaan kriisiviestintätilanteeseen vuorokauden ajasta riippumatta. Päivystävällä viestintävastaavalla kortti on aina mukana. Matkailuyrityksessä viestintäkortti kuuluu esimerkiksi oppaan repun varustukseen. Yrityksen sisällä voidaan sopia myös siitä, että kaikki työntekijät pitävät kriisiviestintäkorttia mukanaan. Lisäksi tärkeät numerot talletetaan kännyköihin. Yrityksessä sovittujen työvuorolistojen ja vastuiden mukaisesti tiedetään kuka on velvollinen tulemaan töihin vapaa-ajallaan kriisin sattuessa. Kun vastuuhenkilöt ja heidän keskinäinen viestintäketjunsä on kirjattu kriisiviestintäkorttiin, tärkeää on harjoitella viestintää käytännössä. Vasta näin voidaan luottaa siihen, että valittu toimintamalli on sopiva kulloiseenkin tilanteeseen. Virheet ja kehityskohdat löydetään helpoimmin käytännön harjoitustilanteessa.

Toiminnan jatkuvuuden turvaaminen on yrityksen kriisinhallinnan tärkein tavoite. Kriisiviestinnässä puolestaan keskeinen tavoite on maineen suojeleminen ja palauttaminen sekä henkilöstön, asiakkaiden ja lähiympäristön turvallisuuden edistäminen (Huhtala & Hakala 2007, 19). Uskottava viestintä tarjoaa luottamuksen kriisinhoidon kykyyn ja resursseihin. Kriisiä johtava henkilö muistetaan pitkään. Jonkun on kuitenkin suostuttava tulemaan julkisuuteen puutteellisinkin tiedoin.

Kriisin puhjetessa on yrityksen johdon heti alussa tiedostettava tilanne ja se, mitä on tapahtunut. Perusvirhe on toivoa, että kaikki menee hyvin ja mitään toimenpiteitä ei tarvita. Yrityksen johdon ja henkilöstön on selvitettävä mistä kriisissä on kyse, mitä tietoja on käytettävissä, miten ulkomaailma reagoi tapahtumiin ja miten yrityksen sidosryhmät ja työntekijät reagoivat. Seeck et al. (2008, 166) käyttivät Nokian vesiepidemiaa yhteiskunnallisen kriisinhallinnan tapaustutkimuksen kohteena. Heidän mukaan Nokian vesikriisin teemat sanomalehdissä ja verkkouutisissa käsitelivät enimmäkseen johdon toimintaa ja tiedottamista, tapahtumaa itseään ja sen hoitoa sekä vaikutusta kansalaisen arkeen. Vain hyvin pieni osa tiedotusvälineiden mielenkiinnosta kohdistuu (kunnallisessa ja paikallisessa kriisissä) valtiojohdon osallistumiseen kriisin hoitoon tai kriisin antamiin opetuksiin. Hieman useammin lähdetään etsimään syyllistä ja keskustellaan talousvaikutuksista. Sen sijaan verkkokeskusteluissa käsitellään yleisemmin viranomaisten toimintaa ja arvioidaan tiedotuksen toimivuutta. Melko usein verkkokeskusteluiden teemoina ovat myös ja mahdollinen tutkinta sekä syyllisten etsintä sekä tapahtuman vaikutukset arkeen ja tapahtuman aiheuttamat rajoitteet (Seeck et al. 2008, 195).

Kriisiviestintäohje on avainasemassa kriisiviestintään valmistautumisessa. Ohje erilaisine tapahtumakuvausaineineen sisällytetään yrityksen turvallisuuskansioon, josta voi kriisitalanteessa tarkastaa nopeasti muuttuvia tietoja kuten yhteystietoja. Onkin erittäin tärkeää, että ohje pidetään jatkuvasti ajan tasalla. Ohjeen tulee löytyä yrityksen sähköisestä kriisitoimintakansioista, jossa sitä on helppo päivittää. Sanomattakin on selvää, että ohje laaditaan eri kieliversioina, jotta se on käyttökelpoinen yrityksen ulkomaiselle henkilökunnalle. Manuaalisessa kansiossa säilytettävän ohjeen pitää olla päivittyneenä ja tarvittaessa tulosteena selattavissa. Pelkästään sähköiseen järjestelmään

ei pidä tukeutua koska se voi kaatua pahimman tilanteen aikana. Kriisiviestintäohje ei saa koskaan sisältää vanhentunutta tietoa. Ohjeen on oltava hyvin selkeä ja helposti luettava, jotta siitä on hyötyä kriisitilanteessa. Ohjeesta ei ole hyötyä ellei sitä ole harjoiteltu etukäteen. Harjoitukset kuuluvat oleellisena osana kriisiviestintään.

Matkailuelinkeinon kansallisten toipumissuunnitelmien lisäksi paikalliset viestintä- ja toipumissuunnitelmat vaikuttavat ratkaisevalla tavalla elinkeinon kykyyn valmistautua kriiseihin sekä palautua takaisin normaalitilaan. Suunnitelmien tulee antaa myös väljyyttä kohdata hyvin erilaisia kriisejä. Yksityiskohtaisia suunnitelmia ei voi laatia kaikkiin mahdollisiin tilanteisiin. Tavoitteena on saada trimmattua kriisinhallinnan rakenteet kuntoon ja määriteltyä kriisiviestinnän perustoimet vastuineen sekä yrityksessä että sen lähiverkostossa. Kansallinen matkailuviranomainen on viime kädessä vastuussa elinkeinon toipumissuunnitelmasta ja kriisinhallinnan sekä kriisiviestinnän tukemisesta matkailualueilla.

4.2 Viestintä on kohtaamista

Julkisuus hyväksikäyttää kriisiä aina mutta julkisuutta voidaan puolestaan hyödyntää monin eri tavoin. Yritys voi tuoda esiin omia näkökantojaan sekä tosiasioita tapahtumasta. Myös kansalaisten oma-aloitteiset viestintämahdollisuuden ovat lisääntyneet teknisten välineiden kehittymisen myötä. Onnettomuuden tapahtuessa multimediatestit lähtevät liikkeelle sekunneissa. Onnettomuuden osallisten ja sivullisten lähettämät viestit tavoittavat myös omaiset nopeammin kuin viralliset yhteydenotot asiaa hoitavilta viranomaisilta. Erilaiset blogit ja keskustelupalstat täyttyvät hyvin nopeasti asiallisista ja asiattomista kommentteista. Tiedon valtaväylien nopeus asettaa vaatimuksia matkailuyrityksen kyvylle kommunikoida kriisin ja onnettomuuden eri osapuolten kanssa ennen kuin virallinen taho ottaa viestintävastuun tapahtumasta. Toimittajien tehtävä on hankkia tietoa ja tulkita sitä. Mikäli tiedotusvälineet eivät ole saaneet riittävästi tietoa vastuunalaisilta tahoilta, ne alkavat etsiä itse tietoa, selityksiä ja huhuja. Tämä voi aiheuttaa sen, että tapahtuman mahdolliset uhrin ja osalliset ovat entistäkin alttiimpia tiedotusvälineille.

Kriisitilanteita varten tulee olla etukäteen tiedossa henkilö, joka antaa medialle lausuntoja. Voi olla, että yrityksessä sovitaan täydellinen pidättäytyminen lausunnoista ja annetaan pelastusviranomaisten kommentoida tapahtunutta. Media esittää kriisitilanteissa lukuisia kysymyksiä, joihin ei kaikkiin edes pysty varautumaan. Kriisin hetkellä on tärkeää, ettei tapauksesta arvailla mitään, vaan kerrotaan tiedossa olevat tosiasiat. Asioita ei saa vähätellä eikä syyllisiä tai syytä tapahtumiin tarvitse alkuvaiheessa miettiä. Turhaa kai sanoakaan, että valehtelulla tai tosiasian kiistämällä aiheutetaan minimissään vakavia mainetappioita ja maksimissaan menetetään ihmishenkiä, mikäli virheelliset lausunnot ovat vaikuttaneet pelastustilanteeseen. Nykyajan tiedottamisesta pitää oppia ainakin se, että valheesta jää aina kiinni.

Kriisiviestinnässä tulee myös muistaa, että ihmisten henki ja turvallisuus menevät aina kaiken muun edelle.

Kriisitiedottamisessa pitää Seeckin et al. (2008, 123) mukaan huomioida seuraavaa:

- käytettävä selkeitä kaikkien ymmärtämiä käsitteitä (ei ”tekninen vesi” kuten Nokian vesikriisissä)
- tapahtuma- ja tilannekuva pitää olla ajan tasalla
- tiedottamisen määrä ja monikanavaisuus riittävää
- tiedotteiden sisältöjen vastattava tiedon tarpeita
- tiedottaminen aktiivista, proaktiivista, mutta ei reaktiivista
- verkkosivujen ajantasaisuus, tiedot vanhentuvat erittäin nopeasti
- esittää sympatia uhreille, kohdata ihminen sekä antaa kriisille (tutut) kasvot
- tiedotettava myös valtakunnallisessa ja kansainvälisessä mediassa
- tiedotettava myös vierailla kielillä, myös ensitiedotteet ja koteihin jaettavat tiedot myös englanniksi ja ruotsin kielellä
- lisätiedot ja puhelinnumerot riittävästi ja oikein
- puhelinpalvelun riittävyys on turvattava, puheluiden ylivuotojärjestelyt toimiviksi
- paikkakunnan luottamushenkilöt ja sidosryhmät (SPR, VAPEPA) mukaan tiedotusrinkiin
- IRC ja Facebook muistettava vähintään viestinnän seurannassa
- Keskustelupalstoja ja blogeja seurattava koko ajan ja mahdollisuuksien mukaan tulee korjata siellä esiintyviä väärinkäsityksiä ja virheitä

Media rakentaa kertomuksen katastrofille ja kriisille. Mediaa ja muita tahoja kiinnostaa mitä on tapahtunut, mitä asialle on tehty, mitkä ovat tapahtumien seuraukset, keitä tapahtumassa on ollut mukana, mitä tehdään seuraavaksi ja mistä tapahtuma on voinut johtua. Media voi tehdä kriisistä näköisensä. Uutisointi voi olla tavoitteellista tai tahallista etenkin tiedonpuutteen vallitessa. Kriisiorganisaatio voi johtaa tiedottamista ja antaa kasvot katastrofille. Tällöin tiedottaminen kulkee enemmän kriisiorganisaation haluamaan suuntaan. Media metsästää uhreja, dramatisoi ja luo sankaritarinoita. Kriisiviestintätilanteessa aina ei edes ole tärkeä mitä sanoo, vaan miten sen sanoo (Huhtala & Hakala 2007, 55). Kaakkois-Aasian tsunamikatastrofi opetti, että kriisiviestinnästäkin voi tulla viestinnän kriisi. Tiedonkulun hitaus, epäselvät johtosuhteet ja tekniset ongelmat kuten linjojen tukkeutuminen vaivasivat tsunamikriisin hoitoa.

Myös Nokian vesikriisi osoitti byrokraattisen toimintamallin hyydyttäneen viestinnän (Seeck et al. 2008, 71 – 72). Toisaalta Nokian kriisi ei ole ainutlaatuinen esimerkki byrokraattisesta toimintamallista, joka halvauttaa kriisin hoidon alkuvaiheen ja jopa eskaloi tapahtumaketjua. Ritchie et al. (2003) ovat tutkineet suu- ja sorkkataudin kriisiviestintää Britanniassa erityisesti matkailulinkeineen näkökulmasta. Suu- ja

sorkkatauti iski matkailuun voimallisesti vuosina 2000 – 2002. Britannian kansallinen matkailuviranomainen oli laiminlyönyt kriisijohtamissuunnittelun. Korjaavat toimenpiteet tulivat liian myöhään taudin jo aiheuttaessa selkeästi tappioita matkailuliiketoiminnalle asiakkaiden kohdemielikuvien muodostuessa tiedotusvälineiden uutisoinnin perusteella. Viestinnän strategiat ja harjoitukset sekä kriisinhallinnan suunnitelmat puuttuivat yleisesti myös paikallistasolta (Ritchie et al. 2003, 208 – 209). Kriisiviestintä on mitä suurimmassa määrin myös mielikuvien hallintaa.

Majoitusyritykseen saapui bussilastillinen keskieurooppalaisia seniorimatkalaisia. Heidän majoittumisensa aikana pari majoitusyrityksen henkilökuntaan kuuluvaa työntekijää tunsivat olonsa huonovointiseksi ja he jäivät kotiin. Parin päivän kuluttua vieraat jatkoivat bussikyytiä, mutta heti matkan alussa useat henkilöt voivat pahoin. Heidät jätettiin matkan varrella oleviin terveyskeskuksiin Suomessa. Tästä tuli tieto myös edelliseen majoitusyritykseen. Yrityksen johtaja otti yhteyttä paikkakuntansa terveystarkastajaan. Terveystarkastajan toimeksiannosta majoitusyrityksessä käynnistettiin tutkimukset siten, että suljettiin pois eri tautivaihtoehtoja. Tutkimuksissa kävi ilmi, että henkilökunnan edustajat olivat sairastuneet norovirukseen. Virukselle on tyypillistä se, että ihminen voi kantaa tautia huomaamattaan kolmekin vuorokautta mutta samalla levittäen sitä. Pian saatiin yritykseen tieto, että koko bussillinen matkalaisia oli sairastunut pahaan vatsatautiin ja he olivat hoidettavana Suomessa eri terveyskeskuksissa. Matkanjärjestäjän edustaja soitti seniorimatkalaisten kotimaasta terveystarkastajalle kysellen miksi koko ryhmä on sairaaloissa ympäri Suomea. Taudinaiheuttajan selvittyä syy ilmoitettiin matkanjärjestäjälle. Lopulta matkalaiset pääsivät kotiin.

Majoitusyrityksen todettiin toimineen asianmukaisesti. Ilmoitus tehtiin terveystarkastajalle nopeasti ja tutkimusta pyydettiin ilman minkäänlaisia selittelyjä. Samalla matkanjärjestäjää pidettiin ajan tasalla. Onni onnettomuudessa oli se, että seniorimatkalaisissa ei ollut vakavia perussairauksia potevia ihmisiä. Tauti olisi voinut aiheuttaa heille kohtalokkaita seurauksia. Toinen hyvä tuuri oli siinä, että bussin reitti kulki sellaiseen suuntaan Suomea, jossa terveyskeskuksia oli tarjolla. Seuraukset olisivat voineet olla tällekin ryhmälle kohtalokkaat, mikäli terveyspalvelut olisivat sijainneet jopa satojen kilometrien etäisyydellä.

Liikenneonnettomuuden kuten esimerkiksi katastrofiskenaariona pidetyn turistibussionnettomuudenkin osalta harjoiteltuja toimintamalleja on runsaasti poliisilla ja pelastustoimella. Pelastustoimi, poliisi ja sairaalat ovat mukana kriisin tiedottamisessa samoin kuin pelastusoperaatiossa. Myös matkailuyrityksillä ja matkanjärjestäjillä on roolinsa onnettomuustapausten viestinnässä, kuten olemme saaneet havaita esimerkiksi Malagan bussionnettomuuden ja tsunamikriisin yhteydessä. Työnjako on selvä. Potilastiedotuksesta omaisille vastaavat lääkärit ja pelastus- ja poliisitoiminnan tiedotuksesta poliisi, myös pelastuslaitos omalta osaltaan. Sama koskee

esimerkiksi räjähdysuonnettomuutta. Yritys ei lähde julkisuudessa arvailemaan syitä. Tapahtumien syiden pohdinta julkisuudessa on tutkivien viranomaisten tehtävä. Onnettomuuksissa menehtyneiden tai pelastuneiden nimiluetteloihin liittyvät ongelmat näyttävät toistuvan tavalla tai toisella useimmissa kriiseissä (Huhtala & Hakala 2007, 69). Psykososiaalisesta tuesta tiedottaminen sekä kriisipuhelinnumeroiden julkistaminen on ajoitettava myös etupainotteisesti.

Traumaattisen stressin ennaltaehkäisyohjeet (Lähde: Aziz 2010).

Itsehoito

- riittävä lepo, rentoutuminen ja virkistäytyminen
- terveelliset elämäntavat
- fyysisen ja psyykkisen kunnon ylläpito
- sosiaalisten suhteiden ylläpito
- ammatillisen tiedon ja taidon kehittäminen
- työyhteisön tuki
- tasapaino työtehtävien ja osaamisen välillä
- älä kätke tunteitasi vaan puhu tunteistasi ja tapahtuneesta
- ota selvää faktoista
- anna ajan parantaa
- jatka työtäsi kohtuullisesti
- pidä nautintoaineiden käyttö vähäisenä ehkäistäksesi hermostosi ylivireyttä.
- veden juominen

Työtovereiden tuki

- ole sympaattinen kuuntelija
- tue ja ole läsnä
- älä jätä yksin
- vältä syyllistämistä
- kysele kuulumisia
- ohjaa jatkotukeen

Esimiehen tuki

- huolehtia ylikuormituksen ehkäisemisestä
- antaa arvostusta ja tarvittavaa tukea, ohjausta ja palautetta
- säännölliset keskustelutilaisuudet
- ongelmien ja ristiriitojen välitön käsitteleminen
- huomioida yksilöllisyys, inhimillisyys ja elämäntilanteet
- kunnioittaa työntekijän rajoja työn ja yksityiselämän välillä
- kysellä vointia myös työajan ulkopuolella

Vuonna 2009 havaittiin, että myös kansainvälinen epidemia voi aiheuttaa yhteiskunnassa kriisiytymisen oireita, joskaan ei vielä kriisiä. Tiedottamisen tarpeet ja tiedotusmekanismit muistuttivat sikainfluenssatapauksessa kriisitiedottamista. Orastavia kriisin oireita voitiin havaita tiedontarpeen intensiteetin muuttuessa. Tuntemattomasta

uhkasta, pandemiasta, ei kuitenkaan muodostunut yhteiskunnallista kriisiä. Miksi? Epidemia ei ollut yllättävä tapahtuma ja siitä saatujen signaalien tulkinta oli ristiriitaista. Asiantuntijakaan eivät päässeet yksimielisyyteen pandemian vakavuusasteesta.

Yhteiskuntaa ravistelevat kriisit ovat vähitellen kehittäneet valtion- ja kunnallishallinnon kriisiviestintää. Jokaisen suuren tapahtuman (WTC -iskut, tsunami, Myyrmanni, Sello) jälkeen on tullut uusia ohjeistuksia viestinnän hoitamiseksi kriisitilanteissa. Jos kriisi ei ole yhteiskunnallinen siitä ei myöskään tule poliittinen vaan yksittäisten ihmisten surun kertomus. Yrityksen kriisissä käy usein juuri näin. Yrityksen kriisi ei yleensä nouse yhteiskunnalliselle tasolle, joten se ei myöskään politisoidu herkästi. Yritystasolla kriisi koskettaa kuitenkin suoraan yksilöä, perhettä ja lähiyhteisöä.

KRIISIVIESTINTÄSUUNNITELMAN MUISTILISTA			
Tehtävä	Milloin tehty?	Kuka vastaa?	Muuta asiaan liittyvää muistettavaa
Kriisiviestintäsuunnitelman ja ohjeen laatiminen			
Kriisiviestintäsuunnitelman ja ohjeen päivitys			
Näkyvyys, selailuoikeudet ja ajantasaisuus sisäisessä verkossa			
Suunnitelma ja ohje manuaalisessa turvakansiossa			
Suunnitelma ja ohje yrityksen perehdytyskansiossa			
Kriisiviestintäkortin monistaminen kaikille työntekijöille			
Kriisiviestintäkortin täyttämisen ja käytön ohjeistus			
Suunnitelman, ohjeen ja kortin kieliversioiden laatiminen			
Mahdollisen tiedotustilaisuuden paikan ja välineistön selvittäminen			
Mahdollisen tiedotuksen käännöspalveluista sopiminen			
Kriisiviestinnän harjoitusten suunnittelu			
Suunnitelman läpikäynti terveystarkastajan/paloviranomaisen kanssa			
Suunnitelman läpikäynti tärkeimpien pää- ja alihankkijoiden kanssa			

Yhteiskunnallinen kriisi on julkinen kun taas yrityksen kriisi on joko julkinen, osittain julkinen tai täysin ei-julkinen. Yrityksen kriisi on julkinen kun tapahtuu onnettomuus tai rikos jolla on laajaa yhteiskunnallista vaikutusta ja joissa osapuolina ovat yrityksen ulkopuoliset toimijat. Molemmille kriisityypeille, sekä yksityiselle että julkiselle kriisille, yhteistä on nyt ja tulevaisuudessa verkkoyhteisöjen synty. Internetin tiedotuskanavien kautta välitetään tietoa monipuolisesti ja nopeasti, usein nopeammin kuin virallisten tahojen uutisoinnin kautta. Tieto on tärkeintä mitä kriisistä ja kriisissä

halutaan. Pitää kertoa kaikki mitä tiedetään. On kerrottava faktat, tulee myötelää ja tietotoiveita pitää ennakoida.

Organisaation mediaseuranta tulee järjestää vähintäänkin kriisin ajaksi. Mediaseuranta palvelee tilannekuvan luomista. Lisäksi mediaseurannan tuloksena saadaan aineistoa analyysille kriisin jälkeen. Tilanteen ollessa kiivaimmillaankin pitäisi jonkun ehtiä pitämään tapahtumapäiväkirjaa, ns. sotapäiväkirjaa, johon kirjataan kriisin aikana tehdyt tärkeimmät toimenpiteet. Tapahtumapäiväkirja on hyvä apu, mikäli asioita joudutaan selvittelemään jälkikäteen. Samalla päiväkirjaan koottuja tietoja voidaan käyttää jatkossa yrityksen sisäisessä koulutuksessa. Tämän kirjan liitteenä on esimerkkinä Lapin läänin hallituksen pelastusosaston päivystäjään tilannepöytäkirja, joka on laadittu Tornion koiravaljakkoturman yhteydessä.

Organisaation tulee suorittaa myös toiminnan itsearviointi kriisin jälkeen. Analyysiä palvelee mahdollisimman yksityiskohtainen mediatiedon tallentaminen kriisin eri vaiheissa. Huhtala & Hakala (2007, 155) ovat luoneet kehyksen mediaseurannan järjestämiselle. Siinäkin on otettava huomioon myös kansalaisten kirjoittama aineisto esimerkiksi keskustelupalstoille. Huhtalan ja Hakalan tutkimuksen jälkeen sosiaalinen media, Facebook ja IRC esimerkkeinä, on vallannut alaa henkilökohtaisessa tiedonvälityksessä globaalisti. Verkkoviestintä on nykyisin tärkein tiedottamisen voimavara ja alusta.

Nokian vesikriisi opetti, että

- 1) Varoitussignaalit tulee huomata ajoissa, niiden syyt selvittää ja niihin pitää reagoida (hiljaiset varoitussignaalit, läheltäpiti-tilanteet)
- 2) Kriisin leviäminen organisaation tai tapahtumapaikan ulkopuolelle tulee estää (rajoitetaan esimerkiksi taloudellisia vaikutuksia)
- 3) Normaalityötoimintojen jatkuminen tulee turvata (muut palvelut pyörivät edelleen)
- 4) Organisaation tulee oppia kriisistä (palaute ja sen arviointi järjestettävä)
- 5) Maineenhallinta pitää organisoida
- 6) Resurssien saatavuus varmistettava (muistettava esimerkiksi sidosryhmien antama tuki)
- 7) Päätöksenteon on perustuttava riittävään tietoon ja todenmukaiseen tilannekuvaan

Verkon tiedotteiden sisältöä ja verkkolukutaitoa pitää analysoida jatkuvasti kriisin ajan ja sen jälkeen. Nykyisin media ei säästä ketään yhteydenotoilta. Kun jotain tapahtuu, on tiedotettava verkkosivujen ja lehdistön kautta. Johtosuhteiden pitää toimia ja tiedon on kuljettava portaalta toiselle nopeasti. Mediaa varten pitää valmistautua. Verkkoviestinnän merkitystä ei voi vähätellä koska se lienee tärkein viestinnän muoto nykyisin.

Ei voida odottaa, että yrityksissä ja kuntien tasolla kriisiviestintä olisi loppuun asti hiottua kun valtion mittakaavassakin viestintäkäytännöt ovat verraten uusia (ks. esim. Huhtala & Hakala 2007, 185; Seeck et. al 2008, 28). Jokaisessa tapauksessa kriisi nostaa esiin johtajan. Kriisi myös tarvitsee johtajan, joka pienessä yrityksessä henkilöityy johtajaomistajaan. Todellinen johtaja kriisissä ei kuitenkaan välttämättä ole se, jonka mandaattiin johtajuus muodollisesti kuuluisi. Työyhteisön keskuudesta voi nousta karismaattista johtajuutta vakavan tilanteen yhteydessä.

Viestinnässä pitäisi huomioida eri ryhmien tiedontarpeet, Ryhmiä ovat välittömät uhrit, heidän omaiset ja läheiset, kuntalaiset, suuri yleisö, oman organisaation jäsenet ja sidosryhmät. Kriisiviestintä, tilannekuvatoiminnot ja kriisijohtaminen muodostavat kriisissä keskeisen kolmion joiden väliset suhteet ja informaatiokulku tulee varmentaa ja harjoitella normaalioloissa. Kriisijohtaminen on strategista johtamista ja myös poliittista johtamista koska siinä on painotettava asioista ja muodostettava tavoitteita.

4.3 Hyvä tiedottaminen pelastaa paljon

Tiedottamisen järjestäminen on erityisen tärkeää heti onnettomuuden tai muun poikkeuksellisen tapahtuman jälkeen. Omaispalvelupuhelimen linjat (esimerkiksi poliisissa ja ulkoministeriössä suuronnettomuustapauksissa) avataan välittömästi. Puhelimessa vastaajina toimivat kokeneet psykiatrian ammattihenkilöt. Heidän tehtäviin kuuluu ohjaus ja neuvonta sekä mahdollisuuksien mukaan yhteyksien järjestäminen uhrien ja omaisten välille. Omaispalvelupuhelimen kautta saa tiedon, onko läheinen sairaalassa ja missä yksikössä hän sijaitsee. Uhrien ja osallisten vointia koskevat tiedustelut ohjataan hoitavaan yksikköön. Tarvittaessa tieto tarkistetaan johtokeskuksesta, jonka jälkeen tieto välitetään omaisille. Tässä yhteydessä on muistettava, että tietoja ei voida antaa menehtyneistä. Tämän tiedon välittää aina poliisiviranomainen.

Rauhallinen tila, esimerkiksi kokoustila, tulee varata ripeästi käyttöön omaisia varten heti onnettomuudesta saadun tiedon jälkeen. Henkilökunta alkaa myös kerätä omaisten nimiä ylös. Rauhallinen ja turvallinen tila rauhoittaa omaisia ja antaa henkilökunnalle mahdollisuuden toimia järjestelmällisemmin. Omaisia ei missään vaiheessa jätetä ilman huolenpitoa. Kokoonnumispaikan tulee olla hyvin saavutettavissa. Yrityksellä olisi hyvä olla lista sopivista kokoonnumistiloista tällaisia tarpeita varten. Henkilökunnan tulee olla käytettävissä mitä erilaisimpiin kysymyksiin. Paikalle saapuu myös henkisen ensiavun edustajia keskustelemaan omaisten kanssa. Kokoonnumispaikalla on oltava vastuullinen johto, joka varmistaa, että huolenpito toimii käytännössä. Paikalle varataan juotavaa ja pientä purtavaa. Uhrien tiedot kirjataan ja omaiset saavat yhteyden toisiinsa.

Matkailuyrityksen tulee varautua toimimaan läheistukena, tiedon lähteenä ja yhteydenoton kohteena ainakin kriisin alkuvaiheessa. Yrityksen henkilökunnan tulee

kertoa tapahtumasta (tapaturma, onnettomuus) rauhallisesti sen verran kuin voi ja tietää asiasta. Yritys itse päättää mitä kertoo asiasta julkisuuteen. Yleensä tiedotusvastuu julkisten tiedotusvälineiden osalta on pelastuslaitoksella tai muilla viranomaisilla. Uutta tietoa annetaan kaikille omaisille yhtä aikaa sitä mukaan kun tietoa tulee henkilökunnalle.

Kuva: Niko Niemisalo



Kuva 6. Tällä kertaa onneksi vain harjoitus. Odottavan aika on pitkä. Maastopelastuksen ensivasteajat venyvät erämaaolosuhteissa. Kylmyys puree sekä potilaita että auttajia. Valaistusolosuhteissakin on tositilanteessa toivomista. Kuva Ylläksen pelastusharjoituksesta ”Kaamos 2009”.

Kriisikeskukseksi yrityksessä soveltuva tila on myös medialta rauhoitettu ja sen tarkoituksena on mm. yhteyksien järjestäminen ja tiedon välittäminen uhrien omaisten ja viranomaisten välille. Uhrien ja omaisten osalta huolehditaan perustarpeista (ruokailu, lepo). Keskussairaalassa käytäntö on sellainen, että suuronnettomuuden tapahduttua sairaala suljetaan tiedotusvälineiltä. Kaikki onnettomuuteen liittyvä sekä sairaalan sisäinen että ulkoinen tiedottaminen tapahtuu sairaalan auditorioon perustetun tiedotuskeskuksen kautta. Tiedotusvastuut on selkeästi määritelty. Tiedottamisesta vastaa ohjeistuksen mukaisesti sairaalan johto.



Kuva 7. Päivittäisharjoitus Saariselällä järjestetyssä XXI Pelastuspalveluseminaarissa. Skenaariona onnettomuus laavulla.

Varsinaisia pelastustoimia johtavan johtokeskuksen viereen perustettu kriisitoimintaryhmä vahvistetaan poliisilla. Poliisi kysyy perustiedot henkilöiltä sekä tapahtuman kulku henkilöiden näkemänä ja kokemana. Matkailuyrityksen henkilökunnan edustaja ja matkanjärjestäjän edustaja tulee olla saatavilla kriisin purkamistilaisuuteen sekä psykososiaalisen hoidon eri vaiheissa. Osapuolilla herää kysymyksiä mm. omaisista, matkan keskeytymisestä, kotimaan kriisiryhmien yhteystiedoista ja vakuutusasioista. Lasten mukanaolo tekee purkamistilaisuuden vieläkin haastavammaksi. Alueen kriisiryhmällä tulee olla valmiina informaatiolomakkeita jaettavaksi uhreille ja silminnäkijöille. Lomakkeissa neuvotaan tunnistamaan omat poikkeavat reaktiot sekä annetaan tärkeimpiä yhteystietoja omalla äidinkielellä.

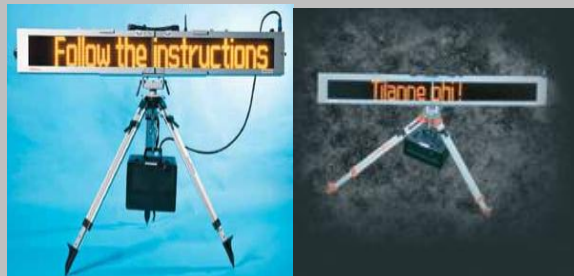
Kentällä toimivat oppaat joutuvat ensimmäisenä kriisinhallinnan tosiasioiden eteen matkailun ohjelmapalveluyrityksessä. Onnettomuus- tai erityistilanteessa opas ryhtyy ensimmäisiin toimenpiteisiin, joilla epäselväkin tilanne otetaan haltuun. Tässä tehtävässään opas tarvitsee muistilistan, joka löytyy repusta. Lista voi olla laminoitu kortti, jossa toimenpidejärjestys ja yhteydenottoaavio numeroineen on lueteltu. Opas on yrityksen henkilökunnasta todennäköisesti se ensimmäinen henkilö, joka käynnistää

kriisiviestinnän ensitoimenpiteet. Hänen on saatava välittömästi tuekseen päivystävä henkilö yrityksen kiinteästä toimipisteestä. Avustava henkilö huolehtii kriisiviestinnän jatkon, tuen lähettämisen tapahtumapaikalle ja varmistelee oman listansa mukaan, että kriisinhallinnan osalta suunnitellut toimenpiteet on toteutettu.

Kuten aikaisemmin todettiin, voidaan henkisen ensiavun ja jälkipuinnin tarpeissa kääntyä myös niiden yksityisten yritysten puoleen, jotka tällaisia asiantuntijapalveluita tarjoavat. Myös kriisiviestinnän teknisten menetelmien kehittäminen avaa mahdollisuuksia yritystoiminnalle.

Hyvänä esimerkkinä uusien teknisten ratkaisujen kehittämisestä voidaan mainita Lapin matkailun turvallisuusjärjestelmän verkostoon kuuluva oululainen Eubicom Oy, joka on kehittänyt etäohjattavan ja liikuteltavan hätäviestitaulun.

Hätäviestitaulusta hyötyvät pelastus- ja turvallisuusalan toimijat sekä muut tahot, joilla on tietyissä tilanteissa yleisölle kohdistuvia viestintätarpeita. Hätäviestitaululla voidaan tiedottaa hätätilanteissa, esimerkiksi onnettomuuspaikalla.



Hätäviestitaulua voidaan käyttää myös henkilöiden suojaamisen ja liikenteenohjauksen apuvälineenä sekä muissa tiedottamiseen liittyvissä tilanteissa. Sähköisellä ja kriisitilanteissa myös akkutoimisella viestintäalustalla voidaan palvella yhtäaikaaisesti eri kieliryhmiä ja useita eri kohdeyleisöjä, mikä on omiaan vähentämään mm. hätäkeskukseen kohdistuvaa kuormitusta

Kiinteässä toimipisteessä työskentelevä päivystävä tai avustava henkilö käynnistää oman listansa mukaisen kriisinhallinnan toimenpiteet sekä kriisiviestinnän vastuuketjun yrityksessä. Tämä on ensisijainen tukeutumisvaihtoehto kentällä ja tapahtumapaikalla toimivalle työntekijälle. Vaihtoehtoisesti voidaan tapahtumapaikalla toimivan avuksi järjestää muu henkilökuntaan kuuluva työntekijä. Kriisinhallinta on paljon muutakin kuin välittömien pelastustoimenpiteiden suorittamista maastossa. Ohessa on kuitenkin lueteltu runkoa kentällä toimivan oppaan muistikorttiin. Runko soveltuu myös muun henkilöstön kohtaamiin erilaisiin poikkeustilanteisiin.

1. Pelasta, anna ensiapu
2. Hälytä
3. Tee välitön tapahtumailmoitus yrityksen päivystäjälle/johdolle
4. Estä lisävahingot, merkitse onnettomuuspaikka reitin ja tien tulosuuntiin
5. Aja kelkka tai ajoneuvo reitin molempiin tulosuuntiin näkyväksi tulpaksi
6. Suojaa potilaat ja asiakkaat kylmältä
7. Vastuuta lapset terveille ja hyväkuntoisille
8. Tilanneraportti yrityksen päivystäjälle/johdolle
9. Ota varakännykkä käyttöön, puhelimet alkavat soida tässä vaiheessa
10. Ota valokuvia tapahtumapaikalta
11. Seuraa loukkaantuneiden, asiakkaiden ja oman henkilökunnan vointia
12. Seuraa myös omaa vointiasi koko ajan

Kun akuutti tilanne on ohi, järjestetään tarvittaessa purkukeskustelu, jossa ovat mukana henkisen ensiavun toiminnassa olleet auttajat. Purkukeskustelu tapahtuu tässä kirjassa aikaisemmin esitetyillä periaatteilla. Tarvittaessa työterveyshuolto kutsutaan mukaan purkukeskusteluun. Myös auttajat tarvitsevat auttajaa sekä tilanteen aikana että varsinkin sen jälkeen.

4.4 Kommunikoinnin ongelma ja muutokset

Perustavanlaatuinen virhe voidaan tehdä siinä, että johtaminen ja viestintä erotetaan toisistaan sekä organisatorisesti että ajatuksellisesti. Nokian vesikriisissä vuonna 2007 ensimmäinen virhe tehtiin jo kunnan valmiussuunnitelman laatimisvaiheessa kun suunnitelmaa ei oltu hyväksytetty kunnanhallituksessa eikä valmiusasiakirja ollut ajan tasalla. Varsinaisen kuumen vaiheen alkaessa virhe tehtiin siinä, että kansalaispalautteiden keräämistä, käsittelyä sekä eteenpäin viemistä ei järjestetty, jolloin kriisin laajuus ja vakavuus olisi havaittu. Palautejärjestelmän mahdolliset vääristymät tulee tunnistaa mahdollisimman pian. Huonon uutisen tuojaa ei välttämättä palkita. Esimiesten on mukavaa kuulla, että toiminta organisaatiossa sujuu. Jos ilmapiiri ei kannusta palautteeseen voi käydä niin, että henkilökunta turhautuu ja ikävien viestien eteenpäin meno tyrehtyy. Hyvin toimiva organisaatio arvostaa rehellistä informaatiota, vilpitöntä palautetta ja itsekriittisyyttä.

Kriisin aikana tehtävät uudelleenjärjestelyt aiheuttavat henkilöstössä perinteisesti muutosvastarintaa. Mahdolliset uudelleenorganisoinnit pitää kommunikoida työyhteisölle jo ennen kriisiä. On todettu, että muutostilanteessa vastustusta aiheuttavat taloudelliset syyt, henkilökohtaiset syyt ja sosiaaliset, työyhteisöön liittyvät syyt. Työntekijät voivat olla ammatillisesti hyvin valmistautuneita muutokseen mutta eivät ole halukkaita muutokseen. Johdon vaihtuminenkin voi aiheuttaa kriisin työyhteisössä.

Lähtöpäiti -tilanteiden raportoinnin kannusteena voidaan käyttää esimerkiksi Outokumpu Oy:n soveltamaa menetelmää jossa työntekijää palkitaan siitä, että hän ilmoittaa lähtöpäiti -tilanteen. Seurauksena oli se, että ilmoitusten määrä kymmenkertaistui ja sairauspoissaolot putosivat kymmenekseen alkuperäisestä. Järjestelmä ei käynnistänyt ns. turhien lähtöpäiti-ilmoitusten laatimista vaan kaikki ilmoitukset voitiin todentaa aiheellisiksi. Outokumpu Oy:n hyvää käytännettä käytetään esimerkkinä työturvallisuuskorttikoulutuksessa.

Vahvalla organisaatiokulttuurilla varustettu työyhteisö kestää paremmin kriisit ja vastaa niihin tiiviimmällä ryhmäkoheesiolla kuin löysän/epäselvän identiteetin organisaatio. Muutosvastarintaa lievennetään koulutuksella ja konsultoinnilla (lisätään tietoa), osallistuttamisella (vastustajat mukaan), tukemisella (neuvonta), neuvotteluilla ja sopimisella (kompromissit ja muutokset suunnitelmiin), yhteistyöllä ja kannustuksella (tunteisiin vetoaminen) sekä avoimella ja piilotetulla painostuksella (ei tehokasta tulevaisuuden kannalta). Lisäksi voidaan Zaharovin et al. (2007, 219 – 221) mukaan käyttää seuraavia muutoshallinnan keinoja:

- 1) Pakotettu hallintamalli, jota käytetään kun aikaa muutoksen läpiviemiseen on vähän;
- 2) Kriisinhallinta, jota voidaan soveltaa kun tunnustetaan kriisin mahdollisuus ja reagointiaikaa on kohtuullisesti. Kriisi tulee nähdä aikaisemmin kuin muut sen näkevät ja kriisin mahdollisuus tulee uskottavasti kommunikoida työyhteisölle;
- 3) Sopeutuminen muutoksiin, jossa pitkän ajan kuluessa asteittain mukaudutaan uusien olosuhteiden vaatimuksiin. Konfliktit sovitaan kompromisseina ja suurta vastarintaa ei ehdi kehittyä;
- 4) Hallitun vastarinnan menetelmä, joka on väliaikainen ja useimmiten äärimmäinen metodi. Lähestyy pakotetun hallintamallin ja sopeutuvan välimaastoa. Siinä otetaan itse vastarinta haltuun ja viedään sitä tiukassa otteessa eteenpäin.

Kriisinhallinnan kommunikointi henkilöstölle ei onnistu koskaan täysin. Kuten tiedetään, on henkilöstön käsitys riittävästä tiedon kulusta yhtä paljon mielikuvien kuin todellisten indikaattoreiden tuottamaa. Hyvä kommunikointi kuitenkin lisää yrityksen tehokkuutta. Huonon kommunikoinnin seurauksia ei tässä tarvitse edes valaista. Informaation määrän lisäksi tärkeämpää on informaation luotettavuus ja saavutettavuus sekä kriisin alkuvaiheessa myös nopeus.

Britanniassa tehdyn tutkimuksen mukaan 92 % yrityksistä on sitä mieltä, että tiedottamista tulee parantaa henkilöstön keskuudessa (Zaharov et al. 2007, 224). Puutteellinen tiedottaminen katsotaan pahimmaksi kompastuskiveksi nykyaikaisessa liiketoiminnassa. Huono tiedottamiskulttuuri tuo mukanaan jännitteitä johdon ja työntekijöiden välillä, heikkoa motivaatiota henkilöstön keskuudessa, hidastaa yrityksen

kehittymistä ja innovaatiotoimintaa, huonontaa yrityksen kuvaa ulkopuolella, lisää henkilöstön vaihtuvuutta, vähentää sitoutumista yrityksen tavoitteisiin ja vähentää yleistä tehokkuutta. Paljon riippuu myös siitä, minkälaisia tiedottamisen kanavia käytetään. Suositeltavaa on käyttää henkilökohtaisia ja suoria kanavia epäsuorien ja persoonattomien tiedotuskanavien sijasta.

Ravitsemusliikkeen päivittäisharjoituksessa opeteltiin kohtaamaan häiritsevä asiakas ja riehaantuva häirikköporukka. Harjoitusskenaariossa kuvattiin tilanne, jossa häirikköjoukkio aiheuttaa käyttäytymisellään konfliktin ravintolan asiakkaiden ja joukkion välillä. Henkilökunnan väliintulosta huolimatta tilanne eskaloitu ja asiakkaat ottivat esille myös teräaseita ja pippurisumutteita. Kovempiakin aseita vilauteltiin. Tilanteen kuumentuessa henkilökunta soitti hätäkeskukseen ja ryhtyi evakuoimaan asiakkaita ulos huolehtien siitä, että sivullisia ei jäänyt mm. sosiaali-tiloihin. Asiakkaalta pippurisumutetta saanut ja rytäkässä loukkaantunut asiakas saatiin ambulanssiin. Poliisi otti kiinni häirikköjoukon ravintolasta.

Henkilökunnan ammattitaitoa osoitti kyky nähdä tilanteen kehittyminen, sivullisten suojaaminen menemällä häiriköiden ja sivullisten väliin, hätäkeskuksen ajan tasalla pitäminen mm. nähtyjen teräaseiden ja muiden aseiden osalta (vaikuttaa poliisin varautumiseen), selkeiden käskyjen antaminen karaokemikrofonilla, häiriköiden (häirikön) henkilöllisyyden tunnistaminen jo varhaisessa vaiheessa (oli ilmoittanut nimensä karaokeen varhaisillasta, sivulliset tunnistivat), soitto esimiehelle (joka harkitsee lisähenkilökunnan lähettämistä apuun, valmistautuu tiedotukseen), sekä kriisiavun pyytäminen henkilövahingon nähneiden sivullisten tueksi (useimmiten ambulanssihenkilökunta tai poliisi hälyttää terveyskeskuksen kriisiryhmän).

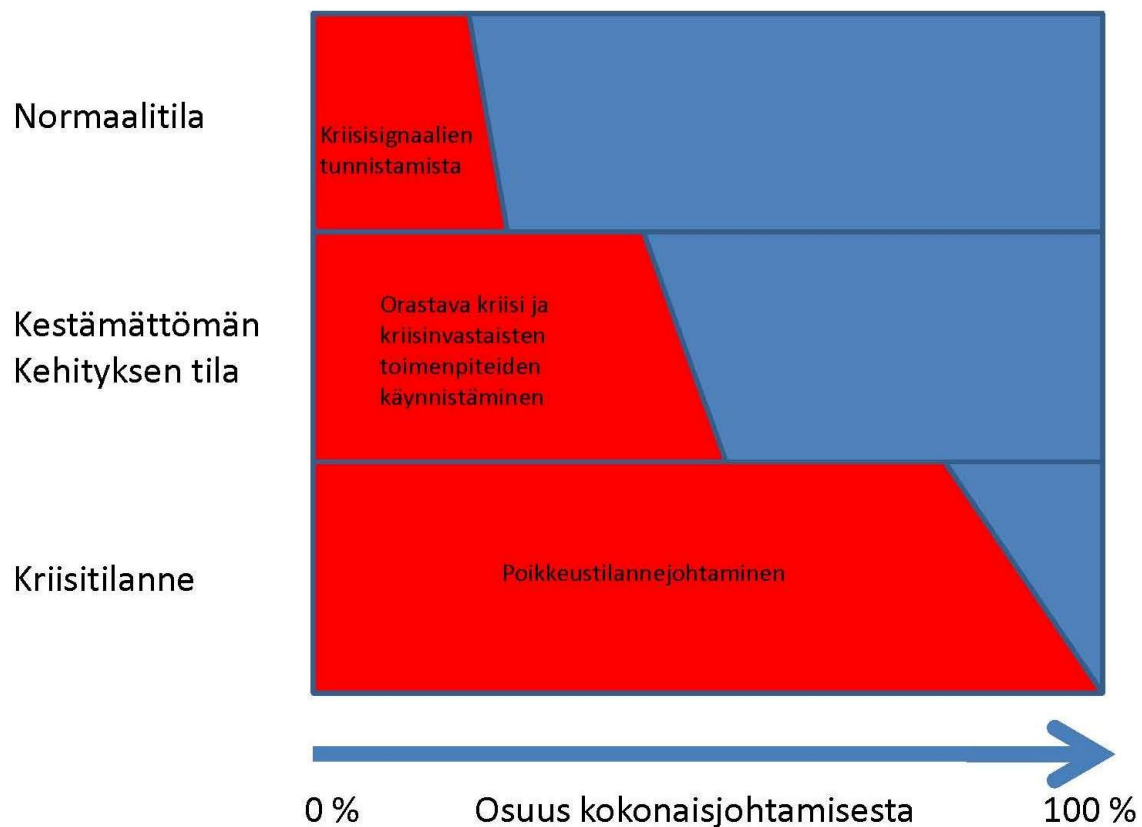
Tutkimusten mukaan toivottu tiedotuskanava on esimerkiksi suora yhteys johdon taholta, vaikkapa henkilökohtainen kirje tai tapaaminen. Todellisuudessa kuitenkin koetaan, että tärkein ja toimivin tiedonvälitys tapahtuu huhujen ja työyhteisökeskustelujen muodossa (Zaharov et al. 2007, 226). Huhujen kautta saatava tieto on kuitenkin epälaatuista ja vääristynyttä. Kommunikaatiokuilu on tutkimusten mukaan sitä suurempi mitä syvemmästä kriisistä on kyse yrityksessä. Erikoistuminen, hierarkisoiminen ja keskittäminen ovat myrkkyä nykyaikaiselle kriisiviestinnälle.

Kommunikoinnin ei saa kuvitella olevan kuitenkaan taikatemppumainen ratkaisu yrityksen motivaatiopulmiin. Henkilöstöllä on materiaalisia, emotionaalisia, intellektuaalisia ja sosiaalisia tarpeita, joita organisaation tulee tyydyttää. Henkilöstön pitää kokea, että myös näistä tarpeista pidetään huolta, muuten seuraa konfliktitilanne. Henkilöstö, tuotanto ja markkinointi ovat yrityksen menestymisen kannalta yhteen kietoutuneita tekijöitä joiden keskinäistä tärkeyttä on vaikea osoittaa. Jokaisesta tulee pitää huolta.

5 Kriisin johtaminen

5.1 Muutoksen johtamista

Kriisin hallinta yrityksessä sisältää kriisin ennaltaehkäisemistä tai kriisin johtamista. Kriisin johtamisella tarkoitetaan niitä menetelmiä ja muotoja joilla kriisiä torjuvia prosesseja sovelletaan konkreettisesti yrityksessä. Kriisinhallinta tarkoittaa myös kykyä johtaa muutosta. Kriisien ennaltaehkäiseminen edellyttää strategista johtamista sekä ennakoivaa ja systemaattista lähestymistapaa esiin tulevien ongelmien analysoimisessa ja ratkaisemisessa. Kriisin hallinnan perustaitoja tulee sisällyttää sekä laatujohtamiseen että erityisesti turvallisuusjohtamisen välineistöön.



Kuva 8. Kriisijohtamisen osuus organisaation johtamisesta normaali- ja poikkeustilannevaiheissa.

Kriisinhallinnassa käytetään useita johtamisen keinoja. Laajassa mielessä kriisin hallinta merkitsee yrityksen suhteellisen kilpailuaseman vahvistamista. Kapeimman mutta hyvin perinteisen käsityksen mukaan kriisin hallinta on yrityksen tapa välttää taloudellinen

vararikko. Kriisijohtamisen perusedellytys on kuitenkin aina hyvä toimintaympäristön tuntemus sekä ajantasainen tilannekuva kriisin sisällöstä.

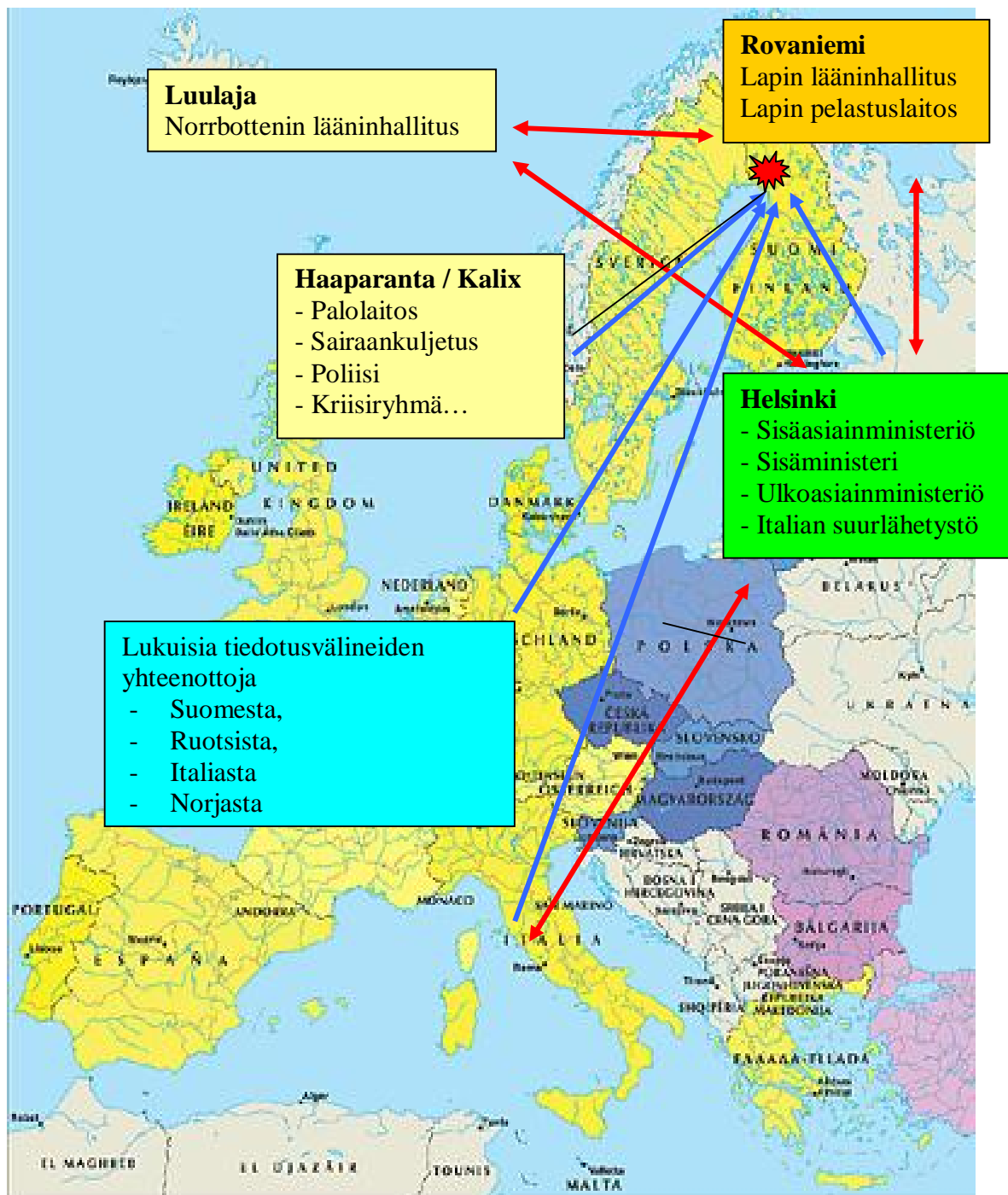
Kriisin johtamisen ja organisoimisen sekä viestinnän kysymykset ja julkisuuden lainalaisuudet toimivat samalla tavalla yrityksissä, järjestöissä ja julkishallinnossa. Huhtalan ja Hakalan (2007) mukaan Kaakkois-Aasian tsunami vuonna 2004 aiheutti viestintäkriisin, josta seurasi murros julkishallinnon viestinnässä. Tiedottamisesta siirryttiin strategiseen viestintään. Kriisi vaatii johtajuutta, mikä tulee näkyä myös viestinnässä. Kriisissä johtajuuden ottaa aina joku. Toivottavaa olisi, että yrityksen omistaja/johtaja ottaa johtajuuden omassa organisaatiossaan siihen vaikuttavan kriisin osalta. Vaihtoehtona on se, että tilanteen hallinta siirtyy ulkopuolisiin käsiin, pahimmassa tapauksessa yrityksen ja organisaation ulkopuolelle esimerkiksi tiedotusvälineiden pelikentäksi. Kriisinhallinnalla organisaatio käsittelee poikkeustilanteen johdetusti ja suunnitelmallisesti. Kriisinhallinta on johtajuuden lisäksi kasvojen luomista kriisille.

Johtajan kyvyt mitataan kriisissä. Päätöksenteko on tärkein yksittäinen toimenpide sekä ennakoinnissa että johtamisessa. Kriisitilanteessa tehtävällä päätöksellä voi olla voimakas vaikutus puoleen tai toiseen. Päätökset tulee tehdä nopeasti. Aina ei kuitenkaan olla varmoja mihin suuntaan päätös lopultakin vaikuttaa. Itse päätöksen tekeminen on kuitenkin välttämätöntä. Kriisissä päätöksentekijän merkitys organisaatiolle nousee jyrkästi. Kriisin seuraukset voivat olla vakavia mutta myös päätösten seuraukset ovat peruuttamattomia. Ilman johdon tekemiä päätöksiä kriisi voi olla pitkäaikainen tai organisaation nopeasti tuhoava. Kriisin jälkeen voi olla edessä katastrofi tai vaihtoehtoisesti vähitellen rauhoittuva tilanne. Huhtala & Hakala (2007) painottavat teoksessaan yhteiskunnallista kriisiä, mutta myös yrityksen kriisissä vaikutukset voivat olla laajakantoiset, esimerkiksi kunnan alueella.

Kriisijohtaminen tarkoittaa muodon ja systematiikan antamista konfliktiprosessille, jotta väistämättömät poliittisen, sosiaaliset, taloudelliset moraaliset menetykset olisivat mahdollisimman pienet. Vaikka johtaminen tapahtuu vertikaalisesti ylhäältä alas, on sosiaalisten suhteiden yhteensovittaminen mahdollista ainoastaan silloin kun on olemassa alhaalta ylöspäin tulevien kriisisignaalien herkäät tunnistusmekanismit. Kriisille tunnusomaista on se, että toimenpiteet tulevat aina myöhässä. Päätökset tehdään liian myöhään tai toimenpide osoittautuu liian heikoksi. Kriisin orastavan vaiheen heikotkin signaalit pitää sen vuoksi tunnistaa hyvissä ajoin.

Kriisin johtaminen on osa yrityksen ennakoivaa johtamisotetta. Yksi osa sitä on turvallisuussuunnittelu. Yrityksiltä, niiden johdolta, edellytetään yhä laadukkaampaa turvallisuussuunnittelua. Tornion Vojakkalassa Tapaninpäivänä 2005 tapahtunut koiravaljakkoturma toimi monella tapaa käännekohtana turvallisuuden huomioimisessa matkailuyrityksen käytännöissä. Tornion turmassa kuoli kaksi italialaisturistia kun koiravaljakko ajeli junan alle. Koiravaljakkoajelun reitti oli laadittu siten, että koiravaljakon oli ylitettävä Ylitornion ja Tornion välinen junaraide. Ulkomaalaisiin

liittyvä tai heihin kohdistuva onnettomuus käynnistää viranomaistasolla välittömästi kansallisen yhteistyön lisäksi myös laajan kansainvälisen yhteistyön, mikä käy hyvin ilmi oheisesta kuvasta.



Kuva 9. kansallinen ja kansainvälinen yhteistyö Tornion koiravaljakkoturman yhteydessä. Lähde: Lapin aluehallintovirasto.

Kriisinhallinta ja kriisijohtaminen yrityksessä, kuten missä tahansa organisaatiossa, vaatii havainnoinnin herkkyyttä, valmiutta käytettävien resurssien nopeaan suuntaamiseen ja keskittämiseen sekä nopeaan päätöksentekoon. Lisäksi on havaittu, että hajautettu hallinto keskusjohtoisuuden sijasta ja henkilöstön korkea motivaatio vastata mihin tahansa haasteeseen tehostavat kriisinhallinnan kykyä. Turvallisuusjohtaminen yleensäkin mutta kriisin johtaminen erityisesti ovat sellaisia johtamisen muotoja joissa ei aina toteudu niin sanotun hyvän johtajuuden tunnusmerkit, joita ovat keskusteleavuus, erilaisten alatyöryhmien kuuleminen ja päätösvaihtoehtojen esittely. Kriiseissä pitää tehdä nopeita ja karkeitakin päätöksiä, joiden taustoista ei ehditä keskustelemaan. Etukäteisellä suunnittelulla ja vastuista sopimisella paikataan kuitenkin hyvän johtajuuden puuttumisen aukkoja. Jos kriisin johtamisen tavat ja menetelmät tulevat henkilöstölle yllätyksenä, saa kriisijohtajuus pääsääntöisesti heikon arvostuksen organisaation sisällä.

Muistilistaa yrityksen johdolle:

1. Laatikaa kriisinhallintasuunnitelma ja kriisiviestintäohje pelastussuunnitelman liitteeksi tai erilliseksi turvallisuusasiakirjaksi
2. Varmista, että suunnitelmassa on yksiselitteinen toimenpide- ja hälytyslista yhteystietoineen
3. Varmista, että kriisiviestintäohjeessa on lyhyt ja yksiselitteinen muistilista/toimenpidekaavio
4. Kartoittakaa yrityksestä ja lähiverkostosta psykososiaalisen työn osaaajat ja tukihenkilöt
5. Osallistukaa rohkeasti pelastusharjoituksiin, joissa on mukana myös kriisiviestintää
6. Järjestäkää yrityksessä pienimuotoinen pelastusharjoitus viestintäosioineen
7. Kerätkää harjoitusten kokemukset yhteen ja käykää niitä läpi yrityksenne koulutuspäivänä
8. Tarkistakaa ajoittain mahdollinen kriisikeskustila yrityksenne sisällä
9. Oppikaa tuntemaan tärkeimmät henkisen ensiavun yhdyshenkilöt sekä kutsukaa heidät mukaan alueen yhteisiin teemapäiviin

Muistilistaa henkilöstölle:

10. Noudata annettuja toimintaohjeita
11. Seuraa sisäisiä ja mahdollisuuksien mukaan myös ulkoisia viestintäkanavia
12. Katkaise huhuilta siivet äläkä levitä perätöntä ja varmistamatonta tietoa
13. Seuraa työkaverisi jaksamista, hae tarvittaessa apua itsellesi ja työkaverillesi
14. Pidä esimiestäsi ajan tasalla toiminnastasi
15. Jatka normaaleja työtehtäviäsi mikäli et saa uusia toimintaohjeita

Tärkeimmiksi kriisinhallinnan kriteereiksi muodostuvat nopeus ja päättäväisyys kiivaasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja kiristyvässä kilpailussa. Tässä auttaa huolellisesti valmisteltu kriisinhallintastrategia valmiiksi mietittyine toimenpiteineen. Yrityksen liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelma ja viestinnän suunnitelma ohjeistuksineen sisällytetään strategiaan. Lisäksi varmistetaan, että henkilökunta osaa toimia mahdollisimman monenlaisen kriisiskenaarion edellyttämällä tavalla. Ainakin toimialan yleisimmät kriisitapahtumat tulee harjoitella läpi.

Pääsääntöisesti riittää, että yrityksen turvallisuuden perusasiat ovat kunnossa ja pelastussuunnitelmaa harjoitellaan säännöllisesti. Koulutuksen tulee kuitenkin lähteä johdosta alaspäin. Mikäli tapahtumien nopeatempoisuuteen ei ole varauduttu riistäytyy kehitys yllätykselliseksi prosessiksi, josta ei saa selvää aikaisempien kokemusten pohjalta. Aina ei strategia auta. Joskus käy myös niin, että heikosta strategiasta huolimatta kriisinhallinta osuu nappiin. Se johtuu siitä, että ylimmän johdon puutteiden sijasta yrityksen/organisaation keskijohto on kyennyt muodostamaan varautumismekanismit, jotka toimivat yksittäisessä erikoistilanteessa hyvin. Tällaisessa tapauksessa myös muu henkilöstö on miettinyt kriisinhallintaa keskuudessaan sopien käytännöistä hiljaisen tiedon onnistuneen siirron menetelmin.

Kriisinhallinnan kirjallisuudessa painotetaan usein varainhallinnan tärkeyttä kriisinhallintatyössä. Tämä on oikeutettua sikäli, että yrityksen rahoitustilanne lienee yleisin syy yrityksessä ilmaantuvaan kriisiin. Jos ei ole kannattavuutta, niin yrityksellä ei myöskään ole tulevaisuutta. Joustomahdollisuus riippuu usein yrityksen koosta. Pienissä matkailualan yrityksissä, etenkin perheyrityksissä, rahoituskriisiin sopeutuminen on joustavampaa eivätkä kylmän taloustieteen opit päde mekaanisesti sellaisenaan. Toisaalta lienee pääsääntöisesti niin, että suurissa matkailuyrityksissä turvallisuusjohtaminen ja kriisinhallinta on voitu vastuuttaa nimetyille henkilöille ja johtamisen prosessit on sisäistetty luontevaksi osaksi yrityksen toimintaa. Mikroyrityksissä ja pienissä paikallisissa yrityksissä turvallisuusjohtaminen rajoittuu lähinnä lakisääteiseen pelastussuunnitteluun. Näissä yrityksissä resurssit eivät riitä esimerkiksi kriisin hallinnalle tai viestinnän suunnittelulle.

Tärkeintä yrityksen kriisinhallinnassa on se, että yritys osoittaa vaikeassa tilanteessa johtajuutta sekä ulospäin että sisäisesti. Yrityksen johdon ja henkilöstön tulee kyetä kriisitilanteessa kohtaamaan asiakas ja muu henkilökunta. Yritystä ja organisaatiota arvioidaan myös julkisuudessa sen perusteella kuinka yritys kykeni hoitamaan kriisin. Arvostelu ei välttämättä kohdistu siihen kuinka hyvin yritys onnistui etukäteen huomioimaan kaikki mahdolliset riskit toiminnassaan ja toimintaympäristössään. Kriisinhallinta on samalla maineenhallintaa, niin raadolliselta kuin se kuulostaakin. Huonosti hoidettu kriisi rasittaa yrityksen ja alueen julkikuvaa paljon kauemmin kuin varsinaisen kriisin kesto.

5.2 Taistelu aikaa vastaan

Vakavimman luokan kriisistä puhutaan silloin kun yritystä koettelee strateginen kriisi. Strategisten valintojen ja strategisen johtamisen epäonnistuminen aiheuttavat ketjureaktion jossa strateginen kriisi muuttuu operatiivisen ja taktisen tason vakaviksi häiriöiksi, maksuhäiriöiksi, uudelleenorganisoinneiksi ja lopulta pahimmassa tapauksessa konkurssiksi. Kaikkia kriisejä ei kuitenkaan voida välttää. Kriisi kuuluu kaikkeen elolliseen ja elottomaanakin organisaatioon. Jotkin kriisit pitää vain kyetä viemään organisaatiossa läpi. Kriisin johtamisessa mitataan organisaation selviytymiskyky ja elinvoima. Minimivaatimus kriisinjohtamiselle on se, että johtamisella (tai sen puutteella) ei ainakaan jyrkennettäisi kriisin vaikutuksia organisaatioon.

Kriisinhallinnan johtamista raamittaa usein aikapula. Johtaminen on kilpajuoksua ajan kanssa. Päätökset tulee tehdä nopeasti mutta oikeasuuntaisesti aikapaineen vyöryessä päälle. Johtamisen kyvykkyys mitataan siinä kuinka osataan yhdistää heikkojen signaalien diagnostiikka, ennakkovaroitusjärjestelmät, kriisin vaikutusten pienentäminen, uudelleenstrukturoidin strategia ja henkilöstöhallinto. Valtion toimet kriisin välttämiseksi ovat oikeudellisia, taloudellisia ja sosiaalisia. Näistä löytyy työkalupakin kehys myös yritystoiminnan kriisinhallintaan. Epäterve kilpailu, yhteisölliset tarpeet, ulkoiset tapahtumat, (analyyseissä käytettävän) tiedon puutteellisuus, työttömyys, inflaatio ja epätasa-arvo ovat esimerkkejä parametreista ja indikaattoreista, jotka vaikuttavat kriisivalmiuteen niin yhteiskunnan kuin yrityksenkin tasolla. Organisaatiot voivat lisätä sietokykyään omilla toimenpiteillään ja toimintaympäristön kriisinsietokyvyn vahvistamisella.

Kriisin johtamisen ja hallinnan perusajatuksia ovat:

- kriisi voidaan tunnistaa ennalta, sitä voidaan odottaa ja se voidaan jopa tahallisesti luoda
- kriisiä voidaan nopeuttaa, lykätä ja vaikutuksia pehmentää
- kriiseihin voidaan valmistautua
- kriisinhallinta vaatii erikoistoimenpiteitä, -osaamista, -taitoa ja kokemusta sekä erityisiä lähestymistapoja
- kriisejä voidaan tiettyyn rajaan saakka hallita
- kriisistä selviytymisen prosesseja voidaan nopeuttaa ja kriisin vaikutuksia minimoida

Kriisinhallinta vaatii seuraavia ominaisuuksia:

- joustavuutta ja sopeuttamista matriisiorganisaatioon
- epämuodollisen johtajuuden hyväksyminen
- henkilöstön motivaation ja kärsivällisyyden lisäämistä
- sisäisten integraatioprosessien ja yhteenkuuluvaisuuden vahvistamista

Kriisinhallinnan johtamisessa on seuraavia erityispiirteitä:

- liikkuvuus ja dynaamisuus resurssien käytössä sekä innovaatioiden toteuttamisessa
- lisääntynyt aikatietoisuus eli käsitys ajan merkityksestä päätöksenteossa
- johtajuus on keskitettyä muodostaen kasvot kriisinhallinnalle

MATKAILUA KRIISIYTTÄNEITÄ TAPAHTUMIA MAAILMALTA	
Terrorismi	
Jolon panttivankikriisi	2000
911 iskut Yhdysvaltoihin	2001
Balin pommi-iskut Indonesiassa	2002, 2005
Madridin junapommit	2004
Lontoon pommi-iskut	2005
Sharm el-Sheikh pommi-iskut Egyptissä	2005
Luonnonkatastrofit	
Maanjäristys Turkissa (7,4 richteriä)	1999
Tulvat Keski-Euroopassa	2002
Helleaalto Euroopassa (kuumin kesä 500 vuoteen)	2003
Etelä- ja Kaakkois-Aasian tsunami	2004
Katrina –myrsky New Orleans	2005
Yhdysvaltain maastopalot	2007
Kreikan maastopalot	2007-2009
Hirmumyrsky Myanmarissa	2008
Maanjäristys Kiinassa (7,9 richteriä)	2008
Onnettomuudet	
Tshernobyl	1986
Estonian uppoaminen	1994
Helikopterin mereensyöksy Tallinna-Helsinki	2005
Malagan Bussiturma	2008
Madridin lento-onnettomuus	2008
Lento-onnettomuus Atlantilla	2009
Epidemiat	
Hullun lehmän tauti Iso-Britannia	1996
Suu- ja sorkkatauti, Iso-Britannia	2001
SARS Kiina	2003
Lintuinfluenssa	2003
Sikainfluenssa	2009

Kriisinhallinnassa prioriteetti tulee asettaa organisaation henkilöstön ja organisaatiosta riippuvien muiden tahojen motivointiin, tilanneanalyysiin, optimismin virittämiseen sekä sosiaalispsykologisen vakauden edistämiseen. Yrityksen jatkuvuuden kannalta

aivan ratkaisevaa on pitää lähiverkostoa ajan tasalla. Myös aloitteellisuus päätöksenteossa ja uusien ulospääsyvaihtoehtojen etsiminen tulee asettaa prioriteettiasemaan johtamisessa. Johtamisessa yhdistetään integraatio ja hajautuminen. Muodollinen (virallinen) ja epämuodollinen johtajuus muodostavat toisen käsiteparin joka on todellisuutta kriisinhallinnassa. Ammattitaito ja kokemus sekä johtajan uskottavuus ratkaisevat yhdessä tilanneanalyysin ja selviytymisstrategian kanssa.

Seeck et al. (2008, 29) mukaan kriisinhallinnan vaiheita ovat valmiussuunnittelu, valmiusharjoitukset, koulutukset sekä riskianalyysit. Toisaalta Seeckin jaottelu kuvastaa myös kriisinhallinnan työkalustoa. Lisäksi jaottelun sovelluskelpoisuus rajoittuu julkisyhteisön kriiseihin. Yrityksen kriisin vaiheet ja työkalut poikkeavat julkista sektoria pääosin ravistelevasta kriisistä. Olipa kuitenkin kyse yrityksestä tai julkisesta toimijasta voidaan kriisin(hallinnan) vaiheisiin sisällyttää seuraavat elementit;

- 1) varoitussignaalien havaitseminen
- 2) signaalien tulkinta
- 3) päätökset toimenpiteistä
- 4) kommunikoinnin järjestäminen
- 5) toimenpiteiden tehon seuranta sekä uusien signaalien tunnistaminen

Kriittisissä tilanteissa tehdyt päätökset ovat jyrkkiä ja voivat sotia yrityksen aiempaa strategiaa vastaan. Samalla yrityksen henkilöstö joutuu kovalle rasitukselle, jolla voi olla henkilöstöpoliittisia seurauksia. Ennakolta valmistautuminen antaa mahdollisuuden viedä vahvatkin päätökset läpi yrityksen strategian mukaisesti. Päätökset tehdään tällöin olemassa olevissa rakenteissa eikä poikkeaviin prosesseihin ole tarvetta. Joskus joudutaan käyttämään ulkoisia asiantuntijoita voimakkaiden ja ennalta testaamattomien päätösten tueksi. Asiantuntijat ja konsultit toimivat tällöin ikään kuin julkisivuna ja suojapeitteenä yrityksen johdolle. Asiantuntijoiden uskottavuus perustuu tällaisessa tilanteessa siihen, että heitä ei voida kytkeä yrityksen omiin ja ehkäpä ylhäältä päin annettuihin strategioihin. Ulkopuolisilla ei ole myöskään ulkoisia ja sisäisiä sidonnaisuusrasitteita syömässä uskottavuutta.

5.3 Organisaation rakenne ja joustavuus ratkaisevat

Yrityksen kriisinhallintaorganisaatio rakennetaan osaamisen perusteella. Muodollinen asema voidaan jättää taka-alalle. Henkilöiden osaamisala ja kokemus kriisin hoidosta ratkaisevat. Yrityksen toimitusjohtajan sitoutuminen kriisin hallintaan on tärkeää. Toimitusjohtaja/omistajajohtaja on kuitenkin se henkilö, jolla on laajimmat valtuudet kriisiviestinnän ensitoimenpiteiden osalta ja lakisääteiset velvollisuudet työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin ylläpidossa. Hänellä tulee olla apunaan henkilö joka pitää johtajan ajan tasalla tapahtumista mikäli tämä on yrityksen henkilöstömäärän osalta mahdollista. Pitää muistaa, että toimitusjohtaja pyörittää myös muita yrityksen toimintoja samaan aikaan. Kriisi johtamisessa johtovastuun on oltava aina selkeä. PK-

yrityksissä johtovastuusta ei yleensä tule epäselvyyksiä. Hierarkkinen organisaatio ja näkymätön sekä kuulumaton esimies voivat lisätä organisaation kuormitusta ja kriisiytymistä.

Kriisinhallintaorganisaatiossa tulee pääsääntöisesti olla osaamista eri aloilta. Pienissä matkailualan yrityksissä ei ole paljon mahdollisuuksia valita osaamisen kirjoa vaan tällöin tukeudutaan henkilöstön osaamiseen ja kokemukseen. Mukaan kutsutaan tarvittaessa henkilöitä, joilla on oman toimialan erikoisosaaminen hallussa ja joiden taitoja tarvitaan kriisinhallintaryhmässä. Yrityksestä on syytä löytää henkilöitä, jotka kykenevät toimimaan median kanssa. Suurissa yrityksissä yleinen käytäntö on, että viestintähenkilöstö, esimerkiksi tiedotuspäällikkö, toimii yrityksen tiedottajana. Koko henkilöstön tulee kuitenkin olla valmistautunut siihen, että tiedotusvälineet ottavat yhteyttä, ennemmin tai myöhemmin.

Organisaation rakenne vaikuttaa siihen, kuinka hyvin se on valmis kohtaamaan kriisejä. Rakenne voi paljastaa varsin pitkälle kyvyn vastata ulkoisiin haasteisiin sekä sisäisiin vaatimuksiin. Organisaation sisällä toimivat henkilöt voivatkin olla hyvin valmistautuneita poikkeustilanteisiin, mutta rakenteiden jäykkyydet estävät nopeiden päätösten tekemisen, viestinnän optimoinnin ja sopeutumisen uusiin realiteetteihin ylipäättään. Rakenne voi myös rajoittaa innovaatioiden syntyä ja käyttöönottoa. Liian usein johtajat välttelevät tarttumasta rakenteisiin, koska yleensä se aiheuttaa tyytymättömyyttä henkilöstössä. Tämä voi olla kuitenkin ratkaiseva virhe. Organisaation rakenne kestää maksimaalisen ajanjakson staattisena jonka jälkeen on pakko tehdä hyvin radikaaleja ja usein epämiellyttäviä muutoksia. Organisaation muutoksilla sopeudutaan toimintaympäristöön, joka on jatkuvassa muutoksessa. Organisaatorakenteesta tullaankin oivallisesti organisaatiokulttuuriin joka on erottamaton osa organisaation elämää ja selviytymistä. Kulttuuri muodostuu arvoista ja periaatteista jotka yhdistävät henkilöstöä ja turvaavat toiminnan yhtenäisyyden. Kriisitilanteessa tulee vedota yrityksen perusarvoihin ja yhteisiin kokemuksiin, jotka vahvistavat organisaatiokulttuuria.

Organisaation reformi (restrukturisatio) on radikaali keino organisaation muokkaamisessa. Reformin tarpeen laukaisevat teknologiset ja taloudelliset ongelmat, rahoitukselliset ja tuotannolliset haasteet sekä johtajuuden ongelmat. Organisaation toiminnan kriisiherkkyyden tasoa mitataan myös tuottavuuden, tehokkuuden, laadun, joustavuuden ja henkilöstön työtyytyväisyyden kautta. Tähän tulee lisätä myös omistajien tyytyväisyys. Johdon ja johtajuuden reformi on tärkein osatekijä organisaation nostamisessa kasvun ja kehityksen uralle.

Organisaation uudistaminen on nykyisin luonnollinen ja pysyvä olotila kaikkialla. Kun yritystä uhkaa kriisi, yrityksen tilanne muutoin on epätydyttävä tai kilpailukyky putoaa, korjataan tilanne uudelleenorganisointien kautta. Reformeja tarvitaan myös silloin, kun yrityksen kasvu on nopeaa, sen asema markkinoilla muuttuu tai kilpailijat muuttuvat voimakkaasti. Tällöin on keskityttävä erityisesti liiketoimintaprosessien

muokkaamiseen. Englanninkielisessä kriisikirjallisuudessa organisaation muutoksista käytetään myös nimityksiä reorganisation, re-engineering, reforming ja transformation. Näiden käyttö vaihtelee sen mukaan miten eri kirjoittajat painottavat syitä sekä muutoksen syvyyttä ja nopeutta. Mikroyritykset ja PK-yritykset joutuvat matkailualalla harvoin kovin monimutkaisten uudelleenorganisointikysymysten eteen.

Kriisinhallinta muodostuu samankaltaisista toimenpiteistä kuin esimerkiksi yritysvaltauksen estäminen ja torjuminen. Esimerkkinä voi käyttää vaikkapa osakkeiden emissioita ja omaisuuden järjestelyjä, jotka ovat sekä kriisin ennaltaehkäisyä mutta myös yrityksen aseman ja itsenäisyyden vahvistamista mahdollisia ulkoisia nurkanvaltauksia vastaan. Vahvistaakseen asemaansa strategisella tasolla yritys voi integroitua ylöspäin tai alaspäin. Horisontaalinen integraatio puolestaan tapahtuu laajentumalla kilpailijoiden suuntaan. Edellä mainitut integroinnin strategiat auttavat saamaan laajempia markkinoita haltuun. Markkinoilla asemaa voidaan lisäksi vahvistaa keskittymällä nykyisiin tuotteisiin (palveluihin), tulemalla ulos uusilla tuotteilla, jotka sopivat yrityksen vanhaan profiiliin, tai kokonaan uusilla tuotteilla ja uudella profiililla. Yritys voi liittoutua osaksi suurempaa kokonaisuutta, pysyä itsenäisenä tai myydä osan ulos. Omistuksen järjestelyt yrityksen sisällä kuuluvat myös strategiaan valintoihin.

Kriisinhallinnan tehokkuus edellyttää myös kehittyntä innovaatiopohjaa, johon sisältyy organisaationaalinen, materiaallinen, rahoituksellinen ja tietohallinnollinen perusta. Innovaatiot toimivat yrityksen uudistumisen lähteenä. Yritys tarvitsee innovaatioita niin normaalissa kilpailutilanteessa kuin kriisissäkin. Innovaatioherkkyys osoittaa yrityksen tulevaisuusorientoituneisuuden ja dynaamisuuden. Kyse on uusista teknologisista ja tuotannollisista vahvuuksista, joilla tuodaan markkinoille kilpailukykyisiä tuotteita. Teknologian ja osaamisen uudistaminen sekä uusien tuotantotapojen ja tuotteiden ideointi kuuluvat innovaatiotoimintaan. Yritys harjoittaa tietämättäänkin tieteellisteknistä ajattelua. Innovointi perustuu yrityksen aineettomaan pääomaan, joka muodostuu työntekijöistä, asiantuntijoista ja yrityksen johdosta. Myös asiakassuhteista sekä alihankintaverkostosta voi nousta innovaatiota, joilla on ratkaiseva merkitys yrityksen jatkuvuudelle. Yritys voi saada innovaatioita esimerkiksi markkinointitutkimusten kautta. Aikasykli innovaatiosta tuotantoon voi kestää 5 – 7 vuotta. Nyt pitäisi varautua jo seuraavaan kriisiin. Yllättäen kriisin voi aiheuttaa myös hallitsematon kasvu tai suunnittelematon laajentuminen.

Toimenpiteet tavoittelevat kestävyyttä muuttuvassa toimintaympäristössä. Kriisintorjuntaan keskittyvä hallinto, tai pikemminkin toimintatapa, voidaan rakentaa sekä oman organisaation että yrityksen ulkopuolisten yksiköiden yhteisvoimin. Kirjanpito ja tilintarkastus käyvät esimerkkeinä ulkopuolisista kriisinhallintatukiyksiköistä, joiden tehtävänä on tunnistaa taloudelliseen tilanteeseen liittyvät riskit ja orastavan kriisin ensimmäiset signaalit. Investoinnit ovat kehityksen voima yrityksessä. Investointistrategian avulla yritys voi lieventää kriisin aiheuttamaa investointien laskua. Investointistrategia ja sen toteuttaminen avaavat omalta osaltaan kestävästä väylästä tulevaisuuteen varautumisessa. Investointistrategia voidaan laatia

kansantalouden kaikilla tasoilla; alueellisella tasolla, kunnissa, yritysverkostoissa ja itse yrityksissä (Zaharov et al 2007, 182 – 183). Fyysinen, rahoituksellinen ja immateriaalinen varallisuus vaikuttavat investointistrategioiden toteuttamiseen. Kriisissä oleva yritys ei luonnollisestikaan voi ajatella pitkän tähtäimen investointeja. Tärkeintä on saada akuutit maksuvalmiusongelmat pois päiväjärjestyksestä. Kriisin aikana on vaikeaa saada ulkopuolista rahoitusta ainakaan edulliseen hintaan jolloin yrityksen oman varallisuuden merkitys kasvaa investointitoiminnassa. 1990-luvun alun syvä lama opetti, että esimerkiksi henkilöstön kannattaa kehittää osaamistaan ja valmiuksiaan, joilla vastataan kriisin jälkeisenä aikana tulevaan osaamistarpeeseen.

Ne henkilöt, jotka ryhtyivät opiskelemaan tai esimerkiksi kehittämään kielitaitoaan omatoimisesti, olivat 1990-luvun loppupuolella hyvissä lähtöasemissa kun talouden elpyminen pääsi vauhtiin. Samalla tavalla myös yritys voi kriisin aikana kehittää (tai on pakotettu kehittämään) valmiuksiaan. Samalla yritys miettii tulevia tuotevaihtoehtoja, jotka realisoidaan markkinatilanteen ja toimintaympäristön muuttuessa. Joskus apuun tulee ns. strateginen investori, bisnesenkeliksikin kutsuttu, joka ostaa merkittävän osuuden yrityksestä pelastaen siten ainakin osan tuotannosta ja työvoimasta. Osakkeiden lisäemissio sopii yhdeksi taloudellisen kriisivaiheen keinoksi. Nopeassa tilanteessa voi auttaa myös yrityksen hallussa oleva omaisuus, jolla ei välittömästi ole merkitystä ydintoiminnoissa. Omaisuuden (tonttien, keskeneräisten rakennusten, jne.) realisointi voi auttaa pahimman vaiheen yli. Joskus täytyy pysäyttää kannattamaton toiminta ainakin osaksi aikaa.

Yrityksen kriisinhallintaohjelma edellyttää, että yrityksen taloudellisesta toiminnasta on tehty syvälinen analyysi. Yrityksestä analysoidaan mm. tavoitteet ja niiden saavuttamisen kriteerit, SWOT –analyysi (nelikenttäanalyysi), rahoitustilanne, ongelmakehikko, innovaatiopotentiali, toiminnan prioriteetit, kehittämisohjelma, resurssit ja johto. Innovaatiopotentiali merkitsee myös yrityksen kilpailukykypotentialia. Tieteellistekninen kapasiteetti on ehtona innovaatioiden synnylle. Innovaatorakenteilla on strateginen merkitys talouden kehittämiselle. Innovaatiot voivat olla:

- 1) prosessi-innovaatioita
- 2) tuoteinnovaatioita, ja
- 3) allokatioinnovaatioita

Prosessi-innovaatiossa yritys järjestää yhteytensä ulkoisiin organisaatioihin tarkoituksenmukaisella tavalla. Yhteistyöjärjestelyt, sopimustoiminta ja alihankintasuhteet kuuluvat tähän kategoriaan. Myös materiaalivirtojen, yleisen hallinnon (johtamisen) ja teknologisten tuotantoprosessien optimointi sisällytetään prosessi-innovaatioiden luokkaan. Lisävoittoa saadaan siitä, että viivästyksyet ja yhteensopimattomuudet karsitaan. Prosessi-innovaatiot ovat nopeimmin vaikuttavia innovaatioita. Tuoteinnovaatioissa yritys puolestaan löytää uusia operointitapoja. Yritys voi lisätä tuotteen tietointensiivisyyttä, panostaa tuotekehitykseen sekä löytää parempia

tuotantomenetelmiä. Tuoteinnovaatiot voivat olla esimerkiksi uusia tuotteita ja palveluita tai pitkäkestoisen syklin tuotteita.

Allokaatioinnovaatiot tarkoittavat yrityksen uudelleenorganisointia, johdon vastuiden uudelleen järjestelyjä ja materiaalistien sekä immateriaalistien arvojen jakautumisen muuttamista. Allokaatioinnovaatiot ovat tuki-innovaatioita parille yllämainitulle pääinnovaatiotyypille. Allokaatioilla on strateginen luonne ja ne sisältävät yleensä pitkän tähtäimen toimenpiteitä. Parhaimman tuloksen saa sellainen yritys jossa innovaatiotoiminta on jatkuva prosessi. Prosessi-, tuote- ja allokaatioinnovaatiot kuuluvat näissä yrityksissä perustrategioihin joilla innovaatioita kannustetaan.

Henkilöstöstä voidaan eritellä seuraavat ryhmät, joilla on erilainen potentiaali kriisitilanteessa:

- 1) ensiluokkaiset asiantuntijat
- 2) vahvan ammattitaidon omaavat työntekijät
- 3) strategisen ajattelun henkilöstö sekä ideoijat
- 4) hallintohenkilökunta
- 5) henkilöt, joilla on merkittäviä tiedotusväline- ja hallintosuhteita yrityksen ulkopuolella
- 6) konfliktihenkilöt, jotka vaikuttavat ilmapiiiriin negatiivisesti
- 7) kyseenalaistajat
- 8) rivityöntekijät

Henkilöstöresurssien hallinta kuuluu osana yrityksen kriisintorjuntastrategiaan. Erilaisten henkilöstöryhmien intressit sovitetaan strategiassa ja käytännön henkilöstöpolitiikassa. Henkilöstöön kohdistuva auditointi eli tarkastus arvioi henkilöstöhallinnon rakenteita ja toimivuutta sekä henkilöstön toimintaa itsessään. Henkilöstön kehittämistarpeet arvioidaan auditoinnissa. Myös henkilöstön määrälliset ja laadulliset tarpeet arvioidaan yrityksen toiminnan näkökulmasta. Henkilöstön uudelleen- ja täydennyskoulutustarpeet huomioidaan kriisinhallintastrategian henkilöstöpolitiikassa. Henkilöstön kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa valmennetaan yksilöä kohtaamaan yrityksen mahdolliset kriisit. Kriisin aikana tulee eteen väistämättömiä henkilöstöön kohdistuvia toimenpiteitä kuten lomautuksia, irtisanomisia ja siirtoja sekä tehtävien muutoksia.

Yrityksen johtajien ja esimiesten tehtävänä on kriisin aikana huolehtia yrityksen ydinosaajahenkilöstön säilymisestä. Myös organisaatiota tulee muokata uusien tarpeiden mukaiseksi. Työyhteisössä mahdollisesti esiintyvät kitkatekijät ja erimielisyydet on tunnistettava. Ulkoinen kriisi voi muutoin aiheuttaa myös sisäisen kriisin. Sosiaalipsykologinen ilmapiiiri ja yrityksen me-henki vaikuttavat yllättävän paljon henkilöstön motivaatioon tehdä työtä yrityksen hyväksi. Kriisin johtaminen vaatii yritysjohtolta sellaisia valmiuksia joita harvoin pääsee testaamaan normaalioloissa.

Lähteet

Alanne-Kunnari Päivi 2010. Kriisit ja niiden hallinta Rikosuhripäivystyksen näkökulmasta. Luento kriisinhallinnan ja kriisiviestinnän teemapäivänä Sallassa 14.1.2010. 'Lapin matkailun turvallisuusjärjestelmä – koulutus, verkosto ja ennakointi' –hanke.

Ayalon Ofra 2004. Children's Responses to Terrorism Attacks. Danielle Knafo (ed): Living with Terror, Working with Trauma. A Clinician's Handbook, pp 171 – 200.

Aziza Päivi 2010. Kriisitilanteiden jälkeinen emotionaalinen stressi ja henkinen tuki hoito- ja kätilötyössä. Stressaako liika empatia? Opinnäytetyö, joulukuu 2010. Hoitotyön koulutusohjelma, kätilötyön suuntautumisvaihtoehto. Tampereen ammattikorkeakoulu. 91 s.

Booth Simon 1993. Crisis Management Strategy. Competition and change in modern enterprises. Routledge, London. 313 s.

Cullberg Johan 1991. Tasapainon järkkyyssä. Keuruu. Otava.

Dyregrov Atle 2001. Early intervention – a family perspective. Advances in Mind-Body Medicine, 17, 9 – 17.

Hammarlund Claes-Otto 2010. Kriisikeskustelu. Kriisituki, jälkipuinti, stressin ja konfliktien käsittely. Suomentanut Riikka Toivanen. Tietosanoma. Jelgava Printing House, Latvia 2010. 308 s.

Hiltunen Elina 2010. Weak Signals in Organizational Futures Learning. Helsinki School of Economics. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis, A-365. Aalto University School of Economics. Aalto Print 2010.

Huhtala Hannele & Salli Hakala 2007. Kriisi ja viestintä: yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa. Gaudeamus. Helsinki.

Huhtamaa Leena 2010. Kriisiviestinnän organisoituminen lentoasemilla. Finavia Oy:n viestintäasiantuntijan luento kriisinhallinnan ja kriisiviestinnän teemapäivänä Sallassa 14.1.2010. 'Lapin matkailun turvallisuusjärjestelmä – koulutus, verkosto ja ennakointi' –hanke.

Hynninen Tuula & Upanne Maila 2006. Akuutti kriisityö kunnissa. Nykytila ja kehittämishaasteet. Raportteja 2/2006. Helsinki: Stakes.

Hystad Perry & Peter Keller 2006. Disaster management: Kelowna tourism industry's preparedness, impact and response to a 2003 major forest fire.
In Publication: Journal of Hospitality and Tourism Management, Saturday, April 1 2006

Iivari Pekka 2007. Yritysturvallisuus ja Venäjä. Turvallisuusnäkökohtien huomioiminen liiketoiminnan kehittämisessä Venäjällä. Rovaniemen ammattikorkeakoulu, julkaisusarja C 15. 176 s.

Jääskeläinen Juhana 2010. Kriisiviestinnän toteutus suuryrityksen tuotantoyksikössä. Laurea-ammattikorkeakoulu, Leppävaara. Turvallisuusalan koulutusohjelman opinnäytetyö. 48 s.

Kantola Hanna 2010. Kriisipsykologin esitelmä kriisinhallinnan ja kriisiviestinnän teemapäivänä Sallassa 14.1.2010. 'Lapin matkailun turvallisuusjärjestelmä – koulutus, verkosto ja ennakointi' –hanke.

Kovan Sergei Jevgenjevitsh, Mokrova Lidija Pavlovna & Antonina Nikolajevna Rjahovskaja 2009. Teorija Antikrizisnogo upravlenija Predprijatijem. Yrityksen kriisinhallinnan teoria. Venäjän hallituksen finanssiakatemia. Moskova 2009. 157 s.

Kovanen Kimmo 2010. Kriisipsykologin luento kriisinhallinnan ja kriisiviestinnän teemapäivänä Saariselällä 19.1.2010. 'Lapin matkailun turvallisuusjärjestelmä – koulutus, verkosto ja ennakointi' –hanke.

Kiiltomäki Aliisa & Muma Päivi 2007. Tässä ja nyt. Sairaanhoidaja tekee kriisityötä. Helsinki: Sairaanhoidajaliitto.

Leinonen Jaakko 2011. Kriisipsykologian käytäntöä terveystarkastajan näkökulmasta. Lapin matkailun turvallisuusjärjestelmähankkeen verkostohaastattelu 22.2.2011.

Leppävuori Antero, Paimio Sirpa, Avikainen Tytti, Nordman Tina, Puustinen Kerttu & Riska Mikael (toim.) 2009. Suuronnettomuustilanteiden kriisityö. Helsinki: Tammi.

Levine Peter 2008. Kun tiikeri herää. Trauma ja toipuminen. Traumaterapiakeskus. 279 s.

Montonen Jaana 2010. Sairaanhoidopiirin valmiuden näkökulma kriisien hoitamisessa. Luento kriisinhallinnan ja kriisiviestinnän teemapäivänä Rovaniemellä 10.2.2010. 'Lapin matkailun turvallisuusjärjestelmä – koulutus, verkosto ja ennakointi' –hanke.

Mustonen Juha 2010. Kriisit ja niistä selviytyminen. Luento kriisinhallinnan ja kriisiviestinnän teemapäivänä Sallassa 14.1.2010. 'Lapin matkailun turvallisuusjärjestelmä – koulutus, verkosto ja ennakointi' –hanke.

Nurmi Lasse 2006. Kriisi, pelko, pakokauhu. Edita, Helsinki 2006. 215 s.

Orehov Vladimir Ivanovitsh, Baldin Konstantin Vasiljevitsh & Nikolai Petrovitsh Gaponenko 2006. Antikrizisnoje upravlenije. Kriisinhallinta. Infra-M, Moskova 2006. 543 s.

Palo- ja pelastusasetus 787/2003.

Palosaari Eija 2008. Lupa särkyä: kriisistä elämään. Helsinki: Edita.

Psykologia 2010. Psykologinen työ akuuteissa kriiseissä – suositus hyvistä käytännöistä. Suomen psykologiliiton ja Suomen psykologisen seuran tieteellinen neuvottelukunta.

http://www.tieteellinenneuvottelukunta.psykologi.fi/documents/Kriisityo_suositus_2010.pdf.

Ritchie Brent W., Dorrell Humphrey, Miller Daniela & Grahon A. Miller 2003. Crisis Communication and Recovery for the Tourism Industry: Lessons from the 2001 Foot and Mouth Disease Outbreak in the United Kingdom. In Hall Michael C., Timothy Dallen J. & David Timothy Duval, 2003 (eds.). Safety and Security in Tourism. pp 199 – 216.

Saari Salli 2008. Kuin salama kirkkaalta taivaalta. Kriisit ja niistä selviytyminen. Viides painos. Helsinki: Otava.

Saari Salli, Kantanen Irja, Kämäräinen Leena., Parviainen Kaisa, Valoaho Sari & Yli-Pirilä Pia (toim.) 2009. Hädän hetkellä – psyykkinen ensiavun opas. Suomen Punainen Risti. Helsinki: Duodecim.

Salmi Jarmo 2011. Kriisiviestintää ja jälkipuintia koskeva sähköpostikeskustelu 11.2.2011. Lapin matkailun turvallisuusjärjestelmän verkostokumppaneiden lausuntoja.

Seeck Hannele, Heidi Lavento & Salli Hakala 2008. Kriisijohtaminen ja viestintä. Tapaus Nokian vesikriisi. Suomen kuntaliitto. Acta nro 206. 285 s.

Stafford Greg, Larry Yu, and Alex Kobina Armoo 2006. Crisis Management and Recovery. How Washington, DC, Hotels Responded to Terrorism. In Mansfeld Yoel & Abraham Pizam (eds.). Tourism Security and Safety. From Theory to Practice. The Management of Hospitality and Tourism Enterprises Series. pp 291 – 311. 361 S. Elsevier.

STM 2006. Psykososiaalinen tuki ja palvelut suuronnettomuudessa. Asiantuntijatyöryhmän muistio. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 2006:81, Helsinki 2006.

Tikka Minttu, Hakala Salli & Maarit Pedak 2010. Kriisi, SPR ja mediayhteiskunta. Suomen Punaisen Ristin organisoituminen kotimaisissa kriiseissä. Viestinnän tutkimuskeskus CRC, sosiaalitieteiden laitos, Helsingin yliopisto. 168 s.
<http://www.helsinki.fi/crc/julkaisut/index.html>

Traumaterapiakeskus 2010. Mikä on psyykkinen trauma?
www.traumaterapiakeskus.com/trauma.htm

Traumaterapiakeskus 2011. Itsehoito-ohjeita.
www.traumaterapiakeskus.com/itsehoito.htm.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Zaharov Vladimir Jakovlevitsh, Blinov Andrei Olegovitsh & Dmitri Valerjevitsh Havin 2007. Antikrizisnoje upravlenije. Teoria i praktika. Kriisinhallinnan teoria ja käytäntö. Unity, Moskova 2007. 287.

Liite I: Yrityksen kriisiviestintäkortti

VIESTINNÄN VASTUUT		
Havaitsijalta tieto esimiehelle	Johtovastuun ottaa	Viestintävastuun ottaa
Nimi:	Nimi:	Nimi:
GSM:	GSM:	GSM:
Varahenkilö:	Varalla:	Varalla:
GSM:	GSM:	GSM:
MUISTA		
Kirjaa tapahtumien kulku tarkasti ylös	Toimintaa johtava viranomainen vastaa myös viestinnästä	Estä lisäonnettomuudet

Mitä on tapahtunut?	Kuka ilmoittaa yrityksen ulkopuolelle?	Kenelle ilmoitetaan yrityksen ulkopuolelle? Nimi ja yhteystieto
Tulipalo		
Onnettomuus sisä- tai ulkoalueella		
Sähkökatkos		
Sairaustapaus		
Vesivahinko		
Evakuointitilanne		
Omaisuusrikos		
Henkeä ja terveyttä uhkaava rikos		
Epidemia/vesiepidemia		
Asiakkaan eksyminen		
Puhelinyhteyksien katkeaminen		

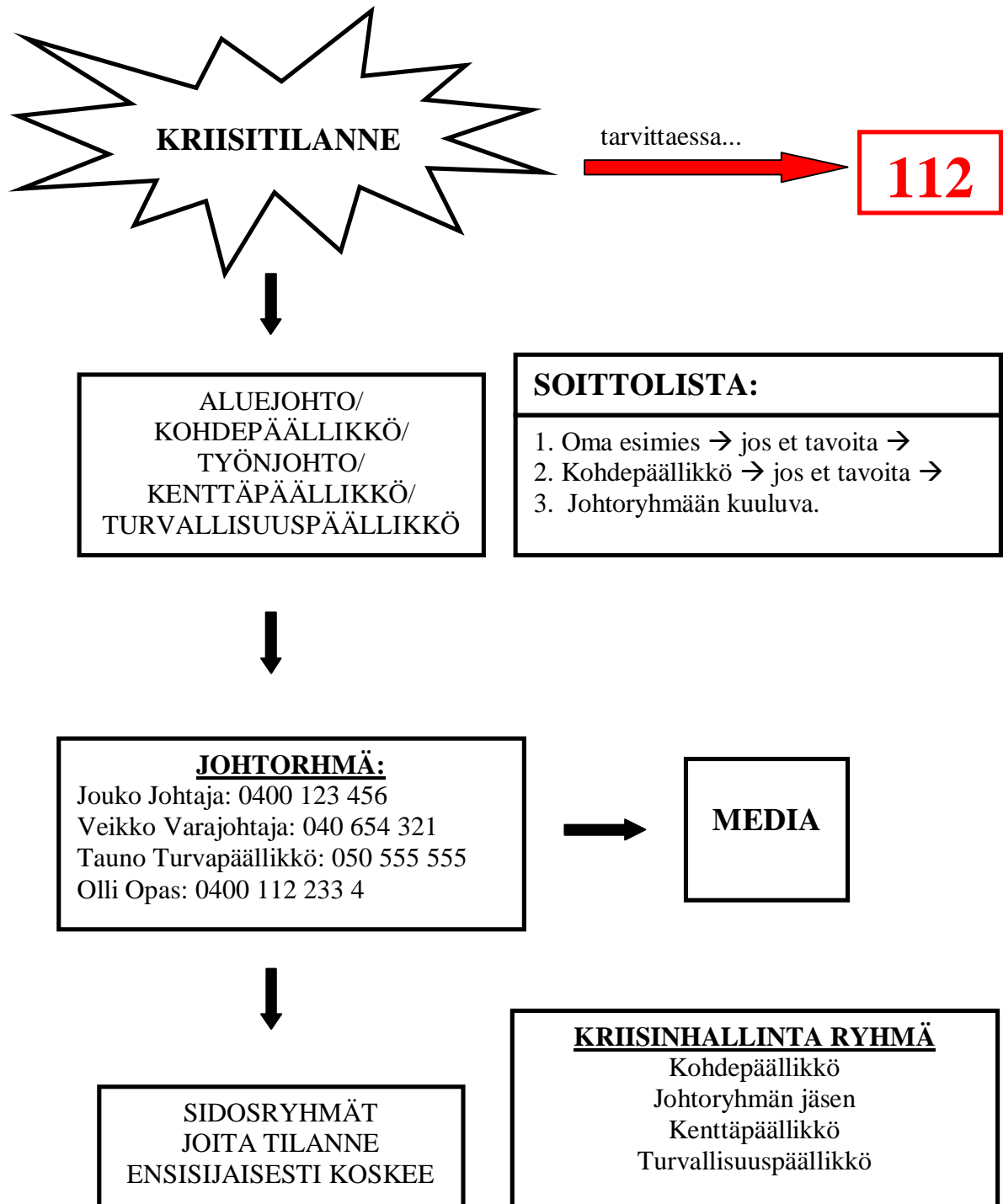
Tehtävä	Nimi ja yhteystiedot	Varahenkilö
Ulkoisen tiedotteen kirjoittaa		
Sisäisen tiedotteen kirjoittaa		
Yrityksen koko henkilöstön informoinnin hoitaa		
Naapuriyritysten informoinnin hoitaa		
Päähankkijan/alihankkijan informoi		
Haastattelupyyntöihin vastaa		
Matkailualueen yhteistyöryhmän informoi		
Sivustoa ylläpitää		
Kielitaitoisten saatavuudesta vastaa		

KRIISIAPUA TARJOAVAT ORGANISAATIOT		
Rikosuhripäivystys	LAPIN ALUETOIMISTO aluejohtaja Päivi Alanne-Kunnari, gsm 0400 979 175	Rikosuhripäivystys RIKU tarjoaa rikoksen ja onnettomuuden uhriksi joutuneelle, hänen läheiselleen tai rikosasiassa todistavalle tukea ja

	<p>Rovaniemen palvelupiste Toiminnanohjaaja Soile Saukkonen gsm 0400 979 026</p> <p>Ulrik-projektiohjaaja Leena Piippola gsm. 0400 97 00 81, Maakuntakatu 29 -31 B 3.krs, 96200 Rovaniemi</p> <p>Kemin palvelupiste, yhdyshenkilö Satu Peurasaari, puh. 040 572 37 93 Kriisikeskus Turvapoiju, Etelärantakatu 6, 94100 Kemi</p> <p>Kemijärven palvelupiste yhdyshenkilö Päivi Säynäjäkangas, gsm 040 748 3225</p> <p>Tunturilan Setlementti, Särkeläntie 4, 98120 Kemijärvi</p> <p>Ylä-Lapin palvelupiste, Ristenrauna Magga, yhdyshenkilö, gsm 0400 314 154</p> <p>Sámi Soster ry, Saarikoskentie 4, 99800 Inari</p>	<p>neuvontaa. Asiakkaita palvellaan puhelimitse ja henkilökohtaisissa tapaamisissa. Palvelu on maksutonta ja luottamuksellista.</p> <p>Palvelupisteestä voi kysyä myös henkilökohtaista tukihenkilöä, jonka kanssa voi keskustella kokemastaan ja joka voi auttaa rikosprosessiin liittyvissä käytännön asioissa. Palvelupisteestä voi saada tarvittaessa ohjausta myös muun lisäavun piiriin. Rikosuhripäivystyksellä on kumppanuustoimintaa 21 maassa, mikä varmistaa ulkomaalaisen uhrin henkisen ensiavun jatkumisen hänen kotimaassaan.</p>
Suomen Punainen Risti	http://www.redcross.fi/apuajatukea/	<p>SPR:n henkinen tuki voi olla kertaluontoista tai jatkuvaa ja on tarkoitettu kaiken ikäisille. Henkilötiedustelun avulla voi etsiä sodassa tai luonnononnettomuudessa kadonnutta omaista.</p> <p>Suomen Punaisen Ristin sivustolle syötetään omaisnumero ja muita tietoja vakavan tapahtuman, esimerkiksi laajan tulipalon johdosta.</p>
Kriisikeskus	<p>Lähteentie 5, 96400 Rovaniemi 040 5054802</p> <p>Päivystävä puhelin 24 h 040 553 7508 Sähköposti: kriisikeskus@lapinensijaturvakoti.fi</p>	Kriisikeskus päivystää ympäri vuorokauden tarjoten apua akuuteissa elämänkriiseissä oleville, väkivallasta kärsiville, onnettomuuden tai läheisen ihmisen kuoleman kohdanneille yksilöille, perheille sekä heidän läheisilleen ja yhteisöilleen.
SOS-Kriisikeskus	<p>Puhelinnumero 01019 5202</p> <p>Puhelimen aukioloajat ma– pe 9.00– 06.00 la 15.00– 06.00 su 15.00– 22.00</p>	SOS-kriisikeskus tarjoaa nopeaa kriisiapua. Kriisityön keskeisiä muotoja ovat neuvonta ja ohjaus, kriiseistä tiedottaminen, psykososiaalinen tuki, ryhmätoiminta sekä itsemurhien ehkäisy. Kriisiauttamisen lähtökohta on asiakkaan kokema kriisi tai vaikea elämäntilanne. Yhteyttä voi ottaa nimettömästi ja ilman lähetettä.
SOS-Kriisikeskuksen kriisivastaanotto	<p>Suomenkielinen asiakaspuhelin (09) 4135 0510 avoinna arkisin klo 9.00- 15.00</p> <p>Ulkomaalaisten kriisipalvelu / Crisis service for foreigners (09) 4135 0501</p>	Kriisityöntekijät tarjoavat keskusteluapua selviytymisen tueksi yksilöille, pariskunnille ja perheille. Tukea ja apua tarjotaan myös maahanmuuttajille suomeksi, ruotsiksi, englanniksi, ja tarvittaessa myös tulkin välityksellä.

	avoinna arkisin / open on weekdays 9.00- 15.00	Vastaanotolle ei tarvita lähetettä, yhteydenotto puhelimitse riittää. Asiakkaaksi haluava voi ottaa yhteyttä joko suomenkieliseen asiakaspuhelimeen tai englanninkieliseen ulkomaalaisten kriisipalveluun / Crisis service for foreigners.
Suomen mielenterveysseura	valtakunnallinen kriisipuhelin 0203 44 55 66	
Tukinet	www.tukinet.fi	
Kirkon valtakunnallinen palveleva puhelin	puh. 01019-0071 , su-to klo 18-01 ja pe-la klo 18-03	

Liite II: Yrityksen kriisinhallinnan viestintäketju (Lähde: Lapin Safarit)



Liite III: Lapin lääninhallituksen pelastusosaston päivystäjän toiminta koiravaljakko-onnettomuuden yhteydessä 26.12.2005

Päivystäjä: Pelastusylitarkastaja Seppo Lehto
Onnettomuus: Koiravaljakkoreen ja matkustajajunan yhteentörmäys Tornion Korpikylässä 26.12.2005.
Hälytysilmoitus: Hälytysilmoitus tapahtuneesta Lapin hätäkeskukseen 26.12.2005 klo 18.38

Klo	Tapahtuma
Noin 19.00	Tieto tapahtuneesta onnettomuudesta Tornio P – 3:n pyynnöstä Lapin hätäkeskuksesta
19.03	Yhteys Tornio P – 3, joka pyysi lääninhallitukselta apua
19.04	Soitto pelastusjohtaja Martti soudunsaarelle ja päätös kokoontua Lapin hätäkeskukseen. Sovittiin työnjaosta, minkä mukaan Soudunsaari on yhteydessä Tornion palopäällikköön ja allekirjoittanut poliisin lääninpäivystäjään
n. 19.10	Yhteys Helsingin hätäkeskukseen, soittopyyntö Sisäasiainministeriön pelastusosaston päivystäjään
n. 19.13	Ilmoitus tapahtuneesta maaherralle
n. 19.17	Sisäasiainministeriön pelastusosaston päivystäjä Tarmo Kopare ottaa yhteyden ja informoidaan tapahtuneesta. Kopare kertoi ilmoittavansa eteenpäin.
19.21	Yhteys Lapin hätäkeskukseen ja pyyntö välittää soittopyyntö poliisin lääninpäivystäjälle
n. 19.40	Keskustelu läänin poliisijohdon päivystäjän Markku Kynsilehdon kanssa. Ilmoitus siitä, että lääninhallituksen pelastusosaston päivystäjä sekä Lapin pelastuslaitoksen pelastusjohtaja ovat matkalla Lapin hätäkeskukseen yhteispalaveriin.
n. 19.42	Ilmoitus lääninvalmiusjohtajalle tapahtuneesta
n. 19.45	Saapuminen Lapin hätäkeskukseen
n. 19.50	Yhteys Luleå Alarm SOS. Pyyntö välittää soittopyyntö Norrbottenin lääninhallituksen päivystäjälle
n. 19.57	Tilannepalaveri Lapin hätäkeskuksessa: Seppo Lehto, Martti Soudunsaari, Jukka Alenius, vuoromestari
20.05	Yhteys Helsingin hätäkeskukseen, soittopyyntö sisäministeriön pelastusosaston päivystäjälle
n. 20.15	Arto Koivumaa soittaa ja sovitaan, että hän ilmoittaa Norrbottenin lääninhallituksen päivystäjälle sekä hankkii kriisiapua ruotsista Haaparannan kaupunginhotelliin
n. 20.39	Yhteys sm:n päivystäjä Tarmo Kopare. Pyyntö ottaa yhteys Italian suurlähetystöön / um:n päivystäjään
n. 20.45	Tieto Tornioista, jonka mukaan kaikki onnettomuuden uhrin ovat

	saapuneet Haaparannan kaupunginhotelliin.
n. 20.55	Soitto Arto Koivumaaalle ilmoitus tulkkien tarpeesta
21.01	Norrbottenin lääninhallituksen päivystäjä otti yhteyttä ja tarjosi apua. Annoin tilannetiedotuksen ja sovimme yhteydenpidosta
21.32	Soitto sm:n päivystäjälle Tarmo Koparelle. varmistus siitä, että tieto on mennyt um:öön. Kopare vahvisti tiedon.
20.30	Tilanneilmoitus lääninvalmiusjohtajalle
n. 21.33	Sovitaan aamupalaverista Lapin lääninhallituksen pelastusosastolla 27.12. 07.30 Paikalle poliisi, hätäkeskus, pelastuslaitos, pelastusosasto
n. 21.34	Palaveri Lapin hätäkeskuksessa päättyi
n. 21.35	Poistuin Lapin hätäkeskuksesta
21.43	Tilanneilmoitus maaherralle
21.48	Tilanneilmoitus lääninvalmiusjohtaja
21.54	
22.45	Arto Koivumaa soitti ja informoi tiedotustilaisuudesta Torniossa sekä ruotsalaisten jatkotoimista
23.03	Harri Paldanius soitti ja informoi Tornion tiedotustilaisuudesta sekä sovittiin jatkotoimista
27.12.2005	
01.14	Ulkoasiainministeriön päivystäjä Johansson soitti ja tiedusteli tapahtunutta Italian suurlähettilään yhteyden oton vuoksi. Annoin Harri Paldaniuksen puhelinnumeron.
n. 07.30	Viranomaispalaveri Lapin lääninhallitus / pelastusosasto. Läsnä: lääninvalmiusjohtaja Jari Aalto, pelastusjohtaja Martti Soudunsaari, viestipäällikkö Jukka Alenius, lääninpoliisiylitarkastaja Markku Kynsilehto
08.52	Soitto aluepalopäällikkö Arto Koivumaaalle Kalixiin. Ruotsalaiset ovat olleet Haaparannan kaupunginhotellissa klo 05 (ruotsin aikaa) saakka. Italialaiset lähtevät kotimatalle klo 10.00 (r-aikaa). Uhrien vanhemmat ja tulkki jäävät vielä hoitamaan asioita.
09.03	Soitto Norrbottenin lääninhallituksen päivystäjälle. Sovittiin, että otan yhteyden Norrbottenin lääninhallituksen pelastusosastolle Charlotte Rougueteen
09.09	Yhteys Norrbottenin lääninhallituksen pelastusosastoon. Charlotte Rouguet kertoi, että he eivät ole saaneet yhteyttä Italian ruotsin suurlähetystöön. Sovittiin, että yritetään luoda yhteys Italian Suomen lähetystön kautta
09.12-09.42	Palaveri maaherran ja lääninvalmiusjohtajan kanssa.
09.50	Soitto um:n päivystäjälle. Välitin ruotsalaisten yhteydenottopyynnön.
n. 10.00	Tilanneraportti sm:n pelastusosaston päivystäjälle
10.17	Yhteys Charlotte Rouguettiin. Italian Suomen suurlähettiläs oli ollut yhteydessä Norrbottenin lääninhallitukseen. Sovittiin yhteydenpidosta iltapäivällä 27.12.